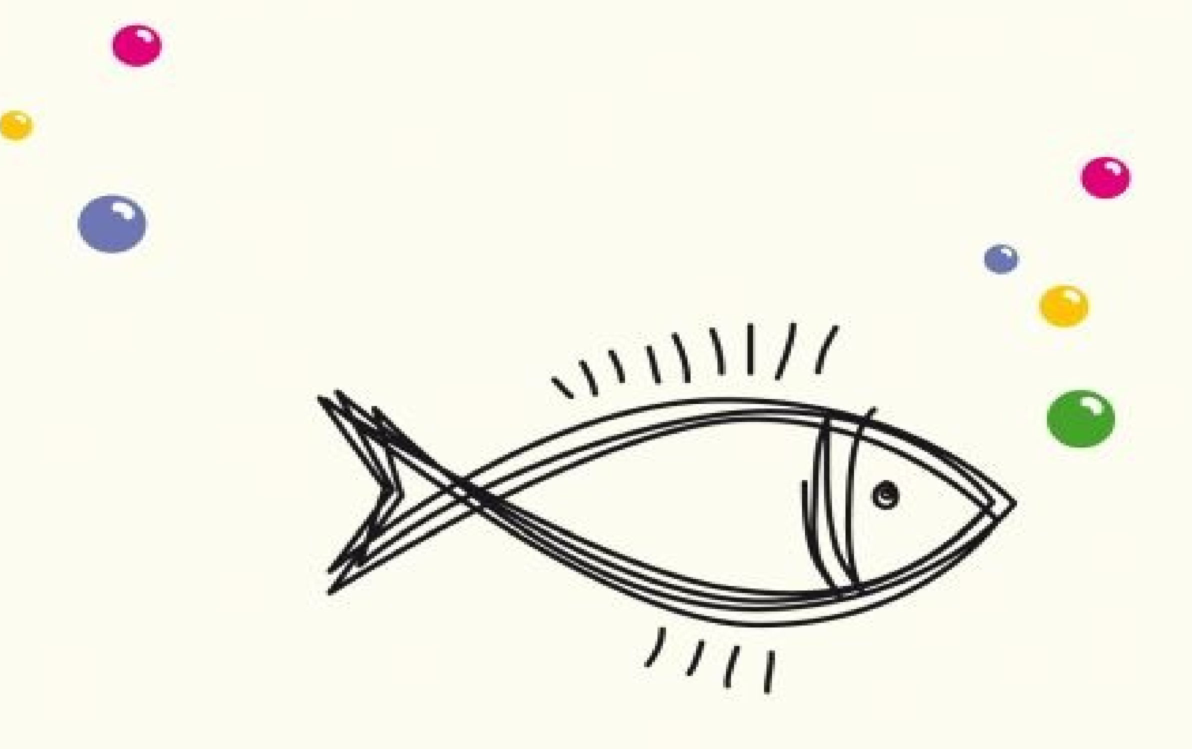
«Susan nos enseña a comprender el lenguaje no hablado de la emoción con el fin de que lo que sentimos esté en armonía con lo que hacemos. Una lectura imprescindible».
SUSAN CAIN, autora de *El poder de los introvertidos*

Agilidad emocional

Rompe tus bloqueos, abraza el cambio y triunfa en el trabajo y la vida



Dra. Susan David

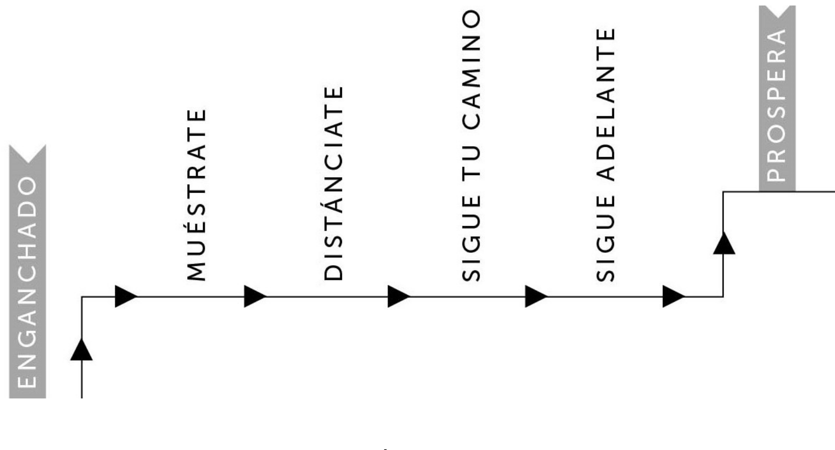


Los nombres y las características identificativas de las personas a las que se hace referencia se han modificado, y en algunos casos se han semielaborado, con el fin de proteger su privacidad.
Ni el editor ni el autor tienen el compromiso de prestar asesoramiento o servicios profesionales al lector. Las ideas, los procedimientos y las sugerencias contenidas en este volumen no tienen la intención de sustituir la consulta con el médico. Todos los asuntos relacionados con la salud del lector requieren supervisión médica. Ni el autor ni el editor serán responsables de cualquier pérdida o perjuicio que supuestamente derive de cualquier información o sugerencia presente en este libro.

Título original: EMOTIONAL AGILITY: GET UNSTUCK, EMBRACE CHANGE, AND THRIVE IN WORK AND LIFE
Traducido del inglés por Francesc Prims Terradas
Diseño de portada: Editorial Sirio, S.A.
Maquetación y diseño de interior: Natalia Arnedo

C/ Rosa de los Vientos, 64
Pol. Ind. El Viso
29006-Málaga
España
www.editorialsirio.com
sirio@editorialsirio.com
I.S.B.N.: 978-84-18000-
Puedes seguirnos en Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

Contenido



CAPÍTULO 1

DE LA RIGIDEZ A LA AGILIDAD

Hace años, a principios del siglo XX, un prestigioso capitán estaba de pie en el puente de mando de un acorazado británico, mirando cómo el sol se ponía en el horizonte. Según se cuenta, el capitán estaba a punto de irse a cenar cuando un vigía anunció de repente:

–¡Luz, señor! Justo delante, a dos millas.

El capitán se volvió hacia el timonel.

–¿Está fija o en movimiento? –preguntó. Los radares aún no existían.

–Fija, capitán.

–Entonces, haga señales a ese barco –ordenó el capitán, bruscamente– Dígales: «Están en rumbo de colisión. Modifiquen el rumbo veinte grados».

La respuesta, desde la fuente de la luz, llegó momentos después:

–Es aconsejable que *ustedes* modifiquen *su* rumbo veinte grados.

El capitán se sintió insultado. ¡No solo habían desafiado su autoridad sino que, además, lo había presenciado un marinero novel!

–Mande otro mensaje –gruñó–: somos el buque de Su Majestad *Defiant*, un acorazado de treinta y cinco mil toneladas de peso. Modifiquen el rumbo veinte grados.

–Fantástico, señor –fue la respuesta–. Soy el grumete O'Reilly. Modifiquen *su* rumbo inmediatamente.

Furioso, rojo de ira, el capitán gritó:

–¡Somos el buque insignia del almirante Sir William Atkinson-Willes! ¡Cambien su rumbo veinte grados!

Se produjo un momento de silencio antes de que el grumete O'Reilly respondiera:

–Somos un faro, señor.

* * *

A medida que transcurren nuestras vidas, los seres humanos contamos con pocas maneras de saber qué rumbo tomar o qué nos aguarda. No tenemos faros que nos mantengan alejados de las relaciones tormentosas. No tenemos vigías en la proa o un radar en la torre que nos alerten de las amenazas sumergidas que podrían hundir nuestros planes profesionales. En lugar de ello, disponemos de nuestras emociones –sensaciones como el miedo, la ansiedad, la alegría y la euforia–, un sistema neuroquímico que evolucionó para ayudarnos a navegar por las complejas corrientes de la vida.

Las emociones, desde la ira que nos ciega hasta el amor que nos hace tener los ojos bien abiertos, son las respuestas físicas inmediatas que da el cuerpo a señales importantes procedentes del mundo exterior. Cuando nuestros sentidos recogen información (señales de peligro, indicios de interés romántico, signos de que estamos siendo aceptados o excluidos por nuestros semejantes), nos adaptamos físicamente a estos mensajes que nos llegan. Nuestros corazones laten más deprisa o más despacio, nuestros músculos se contraen o se relajan, nuestro enfoque mental no se aparta de cierta amenaza o bien se calma entre la calidez de una compañía de confianza.

Estas respuestas físicas, corporales, mantienen nuestro estado interno y nuestro comportamiento externo en sintonía con la situación del momento y pueden ayudarnos no solamente a sobrevivir, sino también a prosperar. Al igual que el faro del grumete O'Reilly, nuestro sistema de orientación natural, que se desarrolló a través de ensayos y errores evolutivos a lo largo de millones de años, es mucho más útil cuando no tratamos de combatirlo.

Pero no siempre es fácil lograrlo, porque nuestras emociones no son siempre de fiar. En algunas situaciones, nos ayudan a ver más allá de los fingimientos y las poses; funcionan como una especie de radar interno que nos da una lectura más exacta y perspicaz de lo que realmente está ocurriendo en una situación dada. ¿Quién no ha experimentado esas sensaciones viscerales que nos advierten que «este tipo está mintiendo» o «algo está inquietando a mi amiga a pesar de que dice que está bien»? Sin embargo, en otras situaciones, las emociones desentierran viejos asuntos y distorsionan nuestra percepción de lo que está sucediendo al hacernos entrar en contacto con dolorosas experiencias del pasado. Estas potentes sensaciones pueden imponerse completamente; pueden nublar nuestro juicio y conducirnos directamente contra las rocas. En estos casos, tal vez perdamos los estribos y, por ejemplo, tiremos una bebida en la cara del hombre mentiroso.

Por supuesto, la mayoría de los adultos raramente cedemos el control a nuestras emociones hasta el punto de tener comportamientos públicos inapropiados que tardan años en olvidarse. Lo más probable es que actuemos de una forma menos teatral pero más insidiosa. Muchas personas, la mayor parte del tiempo, operan en un piloto automático emocional; reaccionan a las situaciones sin verdadera conciencia o incluso sin ejercer su

voluntad. Otros individuos son muy conscientes de que gastan demasiada energía tratando de contener o reprimir sus emociones; en el mejor de los casos, las tratan como niños indisciplinados y, en el peor, como amenazas a su bienestar. Y también están los sujetos que sienten que sus emociones les impiden alcanzar el tipo de vida que desean –esto ocurre especialmente con las que encontramos problemáticas, como la ira, la vergüenza y la ansiedad–. Con el tiempo, nuestras respuestas a las señales del mundo real pueden volverse cada vez más débiles y antinaturales, lo cual nos lleva a perder el rumbo en lugar de conducirnos a proteger lo que más nos interesa.

Soy psicóloga y *coach* de ejecutivos y llevo más de dos décadas estudiando las emociones y nuestra forma de interactuar con ellas. Cuando les pregunto a algunos de mis pacientes cuánto tiempo hace que están tratando de ponerse en contacto con sus emociones particularmente difíciles o con las situaciones que se las suscitan –o cuánto tiempo hace que están intentando arreglarlas o hacerles frente–, a menudo responden que cinco, diez o incluso veinte años. A veces la respuesta es: «Desde que era un niño pequeño».

Ante ello, la réplica evidente es: «En ese caso, ¿dirías que lo que estás haciendo te está funcionando?».

El objetivo de este libro es ayudarte a que seas más consciente de tus emociones, a que aprendas a aceptarlas y a hacer las paces con ellas y a continuación que te desarrolles como persona por medio de incrementar tu agilidad emocional. Las herramientas y técnicas que he reunido no harán de ti alguien perfecto que nunca va a decir lo incorrecto o que nunca más va a verse sumido en sentimientos de vergüenza, culpa, ira, ansiedad o inseguridad. Si te esfuerzas por ser perfecto –o por ser perfectamente feliz en todo momento–, solamente te aguardan la frustración y el fracaso. En lugar de ello, espero ayudarte a que te reconcilies con tus emociones más difíciles, a que seas más capaz de disfrutar de tus relaciones y a que puedas alcanzar tus metas y vivir la vida al máximo.

Pero esto no es más que la parte referente a las *emociones* de la agilidad emocional. El componente de la *agilidad* se dirige, además, a tus procesos de pensamiento y comportamiento –esos hábitos mentales y corporales que también pueden impedirte desarrollarte, especialmente cuando, al igual que el capitán del acorazado *Defiant*, reaccionas con la misma obstinación de siempre frente a las situaciones nuevas o diferentes–.

Las reacciones rígidas pueden provenir de la vieja y autodestructiva historia que te has creído y te has dicho un millón de veces: «Soy un perdedor», «Siempre digo lo incorrecto» o «Siempre me retiro cuando es el momento de luchar por lo que merezco». La rigidez puede provenir del hábito perfectamente normal de tomar atajos mentales y aceptar supuestos y reglas que pueden haberte sido útiles una vez (en tu infancia, en tu primer matrimonio, en un momento anterior de tu carrera) pero que *no* te están siendo útiles ahora: «No se puede confiar en la gente», «Voy a salir lastimado».

Cada vez hay más estudios que muestran que la rigidez emocional (quedarnos enganchados en pensamientos, sentimientos y comportamientos que no nos sirven) está asociada con una serie de problemas psicológicos, como la depresión y la ansiedad. En cambio, la agilidad emocional (ser flexible con los propios pensamientos y sentimientos para poder responder de manera óptima a las situaciones diarias) es clave para el bienestar y el éxito.

La agilidad emocional no consiste en controlar los pensamientos o en forzarse a pensar de forma más positiva. Las investigaciones demuestran que tratar de hacer que la gente cambie sus pensamientos de tipo negativo («Voy a dar un desastre de ponencia») por otros de tipo positivo («Verás cómo voy a triunfar») no suele funcionar; en realidad, puede ser una estrategia contraproducente.

La agilidad emocional tiene que ver con relajarse, calmarse y vivir con mayor intención. Se trata de elegir cómo responder al sistema de alerta emocional. Es coherente con el enfoque descrito por Viktor E. Frankl (el psiquiatra que sobrevivió a un campo de exterminio nazi y escribió después *El hombre en busca de sentido*) de llevar una vida más significativa, en la cual podamos realizar nuestro potencial humano: «Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio –escribió–. En ese espacio está nuestro poder de elegir nuestra respuesta. En nuestra respuesta está nuestro crecimiento y nuestra libertad». [1]

La agilidad emocional abre este espacio que hay entre cómo nos sentimos y lo que hacemos en relación con nuestros sentimientos y ha demostrado ser útil para afrontar distintos problemas: imagen negativa de uno mismo, angustia, dolor, ansiedad, depresión, tendencia a la postergación, transiciones difíciles, etc. Pero la agilidad emocional no es beneficiosa solamente para aquellos que lidian con dificultades personales. También está vinculada con diversas disciplinas psicológicas que exploran las características de los individuos que tienen éxito y prosperan, [2] incluidos los que son como Frankl, que sobrevivió a grandes dificultades y, a continuación, llevó a cabo una gran labor.

Las personas emocionalmente ágiles son dinámicas. Demuestran flexibilidad a la hora de manejarse en nuestro mundo complejo y cambiante. Son capaces de tolerar altos niveles de estrés y de sobrellevar contratiempos mientras permanecen comprometidas, abiertas y receptivas. Entienden que la vida no siempre es fácil, pero no dejan de actuar de acuerdo con sus valores más preciados y persiguen sus grandes metas, sus objetivos a largo plazo. Siguen experimentando emociones de ira, tristeza, etc. (¿quién no?), pero las afrontan con curiosidad, compasión y aceptación. Y en lugar de dejar que dichas emociones las aparten de su camino, siguen en pos de sus más altas ambiciones, con eficacia, a pesar de todos sus defectos.

Empecé a sentirme interesada por la agilidad emocional y este tipo de resiliencia en la época del *apartheid*, en Sudáfrica, donde crecí. Viví mi infancia en el contexto de ese violento período de segregación forzada, en que la mayoría de las sudafricanas tenían más

posibilidades de ser violadas que de aprender a leer. Las fuerzas gubernamentales sacaban a gente de sus hogares y la torturaban, la policía disparaba a ciudadanos que no estaban haciendo otra cosa que ir caminando hacia la iglesia... Los niños blancos y los niños negros se mantenían separados en todos los ámbitos de la sociedad: las escuelas, los restaurantes, los baños, las salas de cine... Aunque soy blanca y, por lo tanto, no sufrí tan profundamente como los sudafricanos de raza negra, mis amigos y yo no éramos inmunes a la violencia social que nos rodeaba. Una amiga mía fue violada. Mi tío fue asesinado. Como resultado, desde muy joven tuve mucho interés en comprender cómo lidia la gente con el caos y la crueldad que tienen lugar a su alrededor –o cómo no lo hacen–.

Contaba yo dieciséis años cuando le diagnosticaron un cáncer terminal a mi padre, que tenía apenas cuarenta y dos años en ese momento. Nos dijo que solo le quedaban unos meses de vida. La experiencia fue traumática para mí y me sentí muy sola frente a ella: no contaba con muchos adultos en quienes pudiese confiar y ninguno de mis compañeros había pasado por algo similar.

Afortunadamente, tenía una profesora de lengua muy solícita que animaba a sus alumnos a llevar diarios. Podíamos escribir sobre cualquier tema, a nuestra elección, pero teníamos que entregarle nuestros diarios cada tarde para que ella pudiese responder a lo que vertíamos en ellos. En algún momento, comencé a escribir sobre la enfermedad de mi padre y, finalmente, su muerte. Mi profesora escribió reflexiones sinceras a modo de comentario y me hizo preguntas acerca de cómo me sentía. Llevar ese diario me resultó muy útil; no tardé en reconocer que me estaba ayudando a describir mis experiencias, encontrarles un sentido y procesarlas. No alivió mi dolor, pero me permitió pasar por el trauma. También me mostró el poder que tiene afrontar las emociones difíciles, en lugar de tratar de evitarlas, y me ubicó en la senda profesional que he seguido desde siempre.

Afortunadamente, el *apartheid* es un asunto del pasado en Sudáfrica, y aunque la vida moderna difícilmente se presenta libre de dolor y situaciones tremendas, la mayoría de los lectores de este libro vivís sin la amenaza de la violencia y la opresión institucionalizadas. Sin embargo, incluso en medio de la paz y la prosperidad relativas que se viven en Estados Unidos, donde resido desde hace más de una década, muchos individuos luchan para tomar las riendas de su vida y alcanzar sus objetivos. Casi todas las personas que conozco están estresadas y agobiadas a causa de exigencias laborales, familiares o económicas, o por temas de salud o a causa de otro tipo de presiones que experimentan; a ello se suman las grandes fuerzas que están operando en la sociedad, como la inestabilidad económica, los vertiginosos cambios que se producen en el contexto cultural y la avalancha interminable de tecnologías perturbadoras que nos distraen a cada momento.

Así las cosas, la multitarea (la respuesta de nuestra época al exceso de trabajo y a los agobios) no nos proporciona ningún alivio. Un estudio reciente descubrió que el efecto de la multitarea en el desempeño es comparable a conducir borracho. [3] Otros estudios

muestran que el estrés diario de baja intensidad (el que se debe a situaciones como la necesidad de llenar el táper del almuerzo en el último minuto, el hecho de que el móvil se quede sin batería justo cuando es el momento de mantener una conversación telefónica muy importante, los frecuentes retrasos del tren o la acumulación de las facturas) puede hacer que las neuronas envejezcan prematuramente –hasta una década antes de lo normal–. [4]

Mis pacientes me dicen todo el tiempo que las exigencias de la vida moderna les hacen sentirse atrapados, enganchados y agitados como peces en un anzuelo. Quieren hacer algo más con sus vidas, como explorar el mundo, casarse, terminar un proyecto, tener éxito en el trabajo, iniciar un negocio, conservar la salud o cultivar relaciones de calidad con sus hijos y otros miembros de la familia, pero sus actos cotidianos no los acercan al cumplimiento de estos deseos –de hecho, a menudo no tienen nada que ver con ellos–. A pesar de que se esfuerzan por encontrar y aceptar lo que es correcto, están atrapados no solo por las circunstancias de sus vidas, sino también por sus propios pensamientos y comportamientos autodestructivos. Por otra parte, aquellos de mis pacientes que son padres están permanentemente preocupados por cómo afecta a sus hijos su estrés y su saturación. Si alguna vez ha habido una época en la que nos ha convenido ser más ágiles desde el punto de vista emocional, esta época es la actual. Cuando el suelo se está agitando constantemente bajo nuestros pies, necesitamos ser ágiles para evitar caernos de bruces.

¿RÍGIDO O ÁGIL?

A los cinco años de edad, decidí escaparme de casa. Estaba molesta con mis padres por alguna razón (no puedo recordar cuál) y pensé que huir era la única opción razonable. Preparé una pequeña bolsa, tomé un tarro de mantequilla de cacahuete y un poco de pan de la despensa, me puse mis preciosos zuecos rojos y blancos y partí en busca de la libertad.

Vivíamos en Johannesburgo, cerca de una calle muy transitada, y mis padres llevaban mucho tiempo insistiendo en que nunca, bajo ninguna circunstancia, debía cruzarla sola. Cuando me acerqué a la esquina, me di cuenta de que continuar y adentrarme en el gran mundo no era una opción. Que no podía cruzar la calle era algo incuestionable. Así que hice lo que haría cualquier niño de cinco años fugitivo pero obediente al que no le estuviese permitido cruzar la calle: di la vuelta a la manzana. Una vez, y otra, y otra. Cuando por fin regresé al hogar después de mi dramática aventura, había estado dándole vueltas al mismo lugar (y, por lo tanto, pasando por delante de la puerta de mi casa) durante horas.

Todos hacemos esto de una manera u otra. Le damos la vuelta a la manzana que son nuestras vidas caminando –o corriendo– una y otra vez, obedeciendo reglas que están escritas, que están implícitas o que simplemente imaginamos, aferrados a formas de ser y hacer que no nos son útiles. A menudo digo que actuamos como juguetes a cuerda que

chocan repetidamente contra las mismas paredes: no nos damos cuenta de que puede haber una puerta abierta a nuestra izquierda o a nuestra derecha.

Incluso cuando reconocemos que estamos bloqueados y que podríamos recibir algún apoyo, las personas a las que nos dirigimos (la familia, los amigos, un jefe amable, algún terapeuta) no siempre nos ayudan de manera efectiva. Tienen sus propios problemas, sus limitaciones y sus preocupaciones.

Mientras tanto, nuestra cultura consumista fomenta la idea de que podemos controlar y arreglar la mayor parte de los asuntos que nos preocupan y que debemos eliminar o reemplazar aquello que no podemos arreglar. ¿Te sientes infeliz en tu relación? Encuentra a otra persona. ¿No eres lo suficientemente productivo? Hay una aplicación para eso. Cuando no nos gusta lo que ocurre en nuestro mundo interior, aplicamos la misma mentalidad: vamos de compras, buscamos un nuevo terapeuta o decidimos arreglar nuestra propia infelicidad e insatisfacción por medio de «pensar en positivo».

Desafortunadamente, nada de esto funciona muy bien. Tratar de corregir los pensamientos y sentimientos perturbadores nos lleva a obsesionarnos con ellos de forma improductiva. Intentar sofocarlos puede conducir a comportamientos perjudiciales, desde trabajar en exceso hasta caer en alguna adicción en la que encontrar alivio. Y tratar de convertir esos pensamientos y sentimientos negativos en positivos nos lleva, casi con toda seguridad, a sentirnos peor.

Muchas personas recurren a libros o cursos de autoayuda para lidiar con sus emociones, pero muchos de estos programas no entienden nada bien los mecanismos de la autoayuda. Los que pregonan el pensamiento positivo están particularmente desencaminados. Tratar de imponer pensamientos felices es extremadamente difícil, si no imposible, porque pocas personas pueden, simplemente, desechar sus pensamientos negativos y reemplazarlos por otros más agradables. Además, este consejo no tiene en cuenta una verdad esencial: las llamadas emociones negativas suelen trabajar a nuestro favor.

De hecho, la negatividad es normal. Esta es una realidad fundamental. Estamos programados para sentir emociones negativas de vez en cuando. Forma parte de la condición humana. Poner un énfasis excesivo en «ser positivos» es una de las formas en que nuestra cultura sobremedica –en sentido figurado– las fluctuaciones normales de nuestras emociones, de la misma manera que la sociedad sobremedica –a menudo, literalmente– a los niños revoltosos y a las personas que tienen cambios de humor.

Durante los últimos veinte años, en los que he estado recibiendo a pacientes en consulta, ejerciendo como *coach* e investigando, he puesto a prueba y perfeccionado los principios de la agilidad emocional para ayudar a numerosas personas a alcanzar grandes objetivos en sus vidas. Entre ellas ha habido madres que se sentían atrapadas en su intento de mantener el orden mientras hacían juegos malabares con la familia y el trabajo, embajadores de las Naciones Unidas que luchaban por llevar la vacunación a los niños de

países subdesarrollados, líderes de corporaciones multinacionales complejas y personas que, sencillamente, sentían que la vida podía ofrecerles algo más.

No hace mucho tiempo publiqué algunas de mis conclusiones fruto de este trabajo en un artículo que apareció en *Harvard Business Review* (*HBR*). [5] En él describía cómo casi todos mis pacientes (por no hablar de mí misma) tienden a quedar atrapados por patrones rígidos y negativos. A continuación, exponía un modelo destinado a desarrollar una mayor agilidad emocional con el fin de desengancharnos de estos patrones y llevar a cabo cambios efectivos y duraderos. El artículo permaneció en la lista de los más populares de la revista durante meses y en poco tiempo fue descargado por casi doscientas cincuenta mil personas –cantidad que coincide con la del total de ejemplares impresos de *HBR* que están en circulación–. *HBR* lo anunció como «Idea de Gestión del Año» y fue reproducido en numerosos medios, como *The Wall Street Journal*, *Forbes* y *Fast Company*. Los editores describieron la agilidad emocional como la «próxima inteligencia emocional», como una gran idea que cambia la forma en que nuestra sociedad piensa sobre las emociones. Digo todo esto no para ponerme medallas, sino porque la reacción a este artículo me hizo darme cuenta de que la propuesta de la agilidad emocional había dado en el clavo. Al parecer, millones de personas están buscando un camino mejor.

Este libro constituye una versión muy extendida de las investigaciones y los consejos que ofrecía en el artículo de *HBR*. Pero antes de entrar en materia, permíteme ofrecer una visión general de lo que vamos a tratar. La agilidad emocional es un proceso que nos permite estar en el momento y cambiar o mantener nuestros comportamientos para vivir de maneras que estén en consonancia con nuestras intenciones y nuestros valores. El proceso no consiste en ignorar las emociones y los pensamientos difíciles. Se trata de sostenerlos de forma ligera, afrontarlos con valentía y compasión y luego ir más allá de ellos para hacer que ocurran grandes cambios en nuestras vidas.

El proceso del cultivo de la agilidad emocional se desarrolla en cuatro movimientos esenciales:

MOSTRARSE [*]

Woody Allen dijo en una ocasión que el ochenta por ciento del éxito consiste en mostrarse. En el contexto de este libro, *mostrarse* significa enfrentarse a los propios pensamientos, emociones y comportamientos con intención, curiosidad y amabilidad. Algunos de estos pensamientos y emociones son válidos y apropiados en el momento; otros son residuos que adheridos a la psique, como esa canción de Beyoncé que hace semanas que intentas sacarte de la cabeza.

En cualquier caso, tanto si se trata de reflexiones precisas acerca de la realidad como de distorsiones perjudiciales, estos pensamientos y estas emociones forman parte de lo que somos, y podemos aprender a trabajar con ellos y seguir adelante.

DISTANCIARSE

Después de afrontar nuestros pensamientos y emociones, el siguiente paso es desapegarnos de ellos y observarlos para verlos como lo que son: solo pensamientos, solo emociones. Al hacer esto, creamos el espacio abierto y carente de prejuicios del que hablaba Frankl entre nuestras emociones y nuestra manera de responder a ellas. También podemos identificar emociones difíciles a medida que las experimentamos y encontrar maneras de reaccionar más apropiadas. El hecho de observarnos desde fuera evita que nuestras experiencias mentales pasajeras nos controlen.

La visión más amplia que ganamos en esta etapa significa que aprendemos a vernos a nosotros mismos como el tablero de ajedrez, lleno de posibilidades, más que como cualquiera de las piezas del tablero, capaces de hacer solamente ciertos movimientos -preestablecidos. [6]

SEGUIR EL PROPIO CAMINO

Una vez que hemos aclarado y apaciguado nuestros procesos mentales y, luego, hemos creado el espacio necesario entre los pensamientos y el pensador, podemos empezar a centrarnos más en lo que realmente nos importa: nuestros valores fundamentales, nuestros objetivos más relevantes. Reconocer y aceptar los componentes emocionales amedrentadores, dolorosos o perturbadores para, a continuación, distanciarnos de ellos nos otorga la capacidad de adoptar una perspectiva amplia; es decir, podemos integrar nuestros pensamientos y emociones con nuestros valores y aspiraciones a largo plazo y, de ese modo, encontrar nuevas y mejores maneras de alcanzar nuestros objetivos.

Tomas miles de decisiones cada día. ¿Deberías ir al gimnasio después del trabajo o saltarte la sesión e ir a tomar algo? ¿Deberías aceptar la llamada de ese amigo que hirió tus sentimientos o dejar que salte el contestador automático? Llamo *puntos de elección* a estos pequeños momentos de decisión. [7] Nuestros valores fundamentales nos proporcionan la brújula que hace que sigamos yendo en la dirección correcta.

SEGUIR ADELANTE

El principio de los pequeños ajustes

La autoayuda tradicional tiende a ver el cambio en términos de metas elevadas y una transformación total, pero los estudios apoyan la visión opuesta: que pequeños ajustes deliberados imbuidos de nuestros propios valores pueden marcar una gran diferencia en nuestras vidas. Esto es especialmente cierto cuando efectuamos ajustes en nuestra rutina y en nuestros hábitos, los cuales, a través de la repetición diaria, tienen un gran poder transformador.

El principio del equilibrio

Cuando vemos a una gimnasta de élite en acción, nos parece que realiza movimientos difíciles sin esforzarse, gracias a su agilidad y a que tiene los músculos del torso bien desarrollados. Estos músculos constituyen su centro. Cuando algo le hace perder el equilibrio, su centro la ayuda a corregir la postura. Pero para competir al más alto nivel, tiene que continuar saliendo de su zona de confort con el fin de intentar hacer movimientos cada vez más difíciles. Nosotros también necesitamos encontrar el equilibrio perfecto entre nuestros retos y nuestras aptitudes, de modo que no seamos autoindulgentes ni nos abrumemos, sino que nos sintamos animados, entusiasmados y vigorizados por los desafíos.

La empresaria Sarah Blakely, fundadora de Spanx (empresa de fajas para moldear el cuerpo) y que en su día fue la multimillonaria hecha a sí misma más joven del mundo, ha explicado que su padre le decía en la mesa, a la hora de cenar, cada noche: «Bueno, dime en qué has fracasado hoy». [8] La intención de su padre no era desmoralizarla, sino animarla a desafiar los límites; para él estaba bien –incluso era admirable– tropezar a la hora de intentar algo nuevo y difícil.

El objetivo final de la agilidad emocional es que conserves tu amor por los retos y el crecimiento a lo largo de tu vida.

Espero que este libro te sirva como hoja de ruta hacia un cambio de comportamiento real –hacia una nueva forma de actuar que te ayudará a tener la vida que deseas y a hacer que tus emociones más problemáticas constituyan para ti una fuente de energía, creatividad e inspiración–.

Empecemos.

---

* *Showing up* en el original. El verbo preposicional *show up* es bastante ambiguo y de difícil traducción. Aunque la acepción más habitual tiene que ver con «aparecer», «presentarse», «hacer acto de presencia»... la acepción más correcta viene dada en la mayoría de los casos por el contexto. A lo largo del libro hemos manejado diferentes opciones en función del contenido.

---

1 Frankl, V. E. (1984). *Man’s search for meaning: An introduction to logotherapy*. Nueva York, USA: Simon & Schuster.

2 La agilidad emocional está influida por las investigaciones llevadas a cabo en los ámbitos de la psicología social, organizacional y clínica. Está en deuda, sobre todo, con la terapia de aceptación y compromiso –desarrollada por Steven Hayes, profesor y catedrático de psicología en la Universidad de Nevada, y sus colegas– y está apoyada por una generosa comunidad de investigadores y profesionales pertenecientes a la Asociación para la Ciencia del Comportamiento Contextual.

La flexibilidad es una característica distintiva de la salud y el bienestar. Cada vez más investigaciones (y ya se han efectuado muchas hasta el momento) muestran que la escasa presencia de las habilidades que sustentan la agilidad emocional permite predecir menores índices de éxito y bienestar, que la elevada presencia de estas habilidades es determinante para contar con salud psicológica y prosperar y también que la agilidad emocional se puede aprender. Para más información al respecto, consulta estos excelentes trabajos: Kashdan, T. y Rottenberg, J. (2010). «Psychological flexibility as a fundamental aspect of health». *Clinical Psychology Review*, 30 (7), 865-878; Biglan, A., Flay, B., Embry, D. y Sandler, I. (2012). «The critical

role of nurturing environments for promoting human well-being». *American Psychologist*, 67 (4), 257-271; Bond, F. W., Hayes, S. C. y Barnes-Holmes, D. (2006). «Psychological flexibility, ACT, and organizational behavior». *Journal of Organizational Behavior Management*, 26 (1-2), 25-54; Lloyd, J., Bond, F. W. y Flaxman, P. E. (2013). «The value of psychological flexibility: Examining psychological mechanisms underpinning a cognitive behavioral therapy intervention for burnout». *Work and Stress*, 27 (2), 181-199; A-Tjak, J., Davis, M., Morina, N., Powers, M., Smits, J. y Emmelkamp, P. (2015). «A meta-analysis of the efficacy of acceptance and commitment therapy for clinically relevant mental and physical health problems». *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84 (1), 30-36; Aldao, A., Sheppes, G. y Gross, J. (2015). «Emotion regulation flexibility». *Cognitive Therapy and Research*, 39 (3), 263-278.

3 Strayer, D., Crouch, D. y Drews, F. (2006). «A comparison of the cell phone driver and the drunk driver». *Human Factors*, 48 (2), 381-391.

4 Epel, E., Blackburn, E., Lin, J., Dhabhar, F., Adler, N., Morrow, J. y Cawthon, R. (2004). «Accelerated telomere shortening in response to life stress». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101 (49), 17312-17315.

5 David, S. y Congleton, C. (noviembre de 2013). «Emotional agility. How effective leaders manage their negative thoughts and feelings». *Harvard Business Review*, 125-128.

6 La fuente de esta metáfora es Hayes, S. C., Strosahl, K. D. y Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. Nueva York, USA: Guilford Press. [En español: (2014) *Terapia de aceptación y compromiso: Proceso y práctica del cambio consciente (mindfulness)*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer].

7 Este concepto es utilizado en David, S. (septiembre de 2009). Strengthening the inner dialogue (taller facilitado para Ernst & Young).

8 Caprino, K. (23 de mayo de 2012). «10 lessons I learned from Sarah Blakely that you won’t hear in business school». *Forbes*.

CHARLA INTERNA + MEZCLA DE PENSAMIENTOS EN TECNICOLOR + GOLPE EMOCIONAL = **ENGANCHE**

CAPÍTULO 2

EL ENGANCHE

Un guion de Hollywood tiene éxito o no según su «gancho» (el argumento básico que capta el interés del público, da inicio a la historia y conduce la acción hacia delante). Para que una historia tenga gancho debe haber necesariamente un conflicto. Las ganas de ver cómo se resuelve el conflicto es la razón por la cual, una vez que estamos enganchados a una película, permanecemos interesados y la seguimos viendo.

Como psicóloga, me parece que los libros y las películas que más enganchan son aquellos en los que el conflicto –o al menos una gran parte de él– se halla dentro de la propia naturaleza del héroe: un actor que está en dificultades no entiende a las mujeres hasta que, desesperado por tener un trabajo, finge ser una mujer en la vida real (*Tootsie*). Una chica ingenua le tiene miedo al compromiso (*Novia a la fuga*). O, en una de las películas que más gancho han tenido nunca, un asesino experto que está inconsciente se despierta en medio de una trama de espionaje y no tiene ni idea de quién es ni qué quiere (*El caso Bourne*).

Tal vez no podamos conducir descapotables entre palmeras o tener reuniones con estrellas de cine, pero cada uno de nosotros, a nuestra manera, es un guionista hollywoodiense. Eso es así porque a cada minuto de cada día estamos escribiendo los guiones que se proyectan en la pantalla de cine que hay dentro de nuestras cabezas. La diferencia es que en las historias de nuestras vidas quedar enganchados no implica la emoción de estar con el alma en vilo sentados en una butaca. Significa vernos atrapados por una emoción, un pensamiento o un comportamiento autodefensivos.

Nuestra mente es una máquina de encontrarles sentido a las cosas, y ser humano implica, en gran medida, trabajar para darles sentido a los miles de millones de bits de información sensorial que nos bombardean todos los días. Nuestra manera de encontrar el sentido es organizar todo lo que vemos y oímos, y todas las experiencias y relaciones que se arremolinan a nuestro alrededor, en un discurso coherente: «Esta soy yo, Susan, despertándome. Estoy en una cama. El pequeño mamífero que está subiéndose encima de mí es mi hijo, Noah. Antes vivía en Johannesburgo, pero actualmente vivo en Massachusetts. Tengo que levantarme y prepararme para una cita profesional. Esto es lo que hago: soy psicóloga, y me reúno con personas para tratar de ayudarlas».

Estos discursos o historias tienen un propósito: nos los decimos para organizar nuestras experiencias y mantenernos cuerdos.

El problema es que todos efectuamos malas interpretaciones. Aquellos que no cuentan con una historia realista y coherente, o cuya historia no tiene nada que ver con la realidad, pueden ser etiquetados como *psicóticos*. Pero aunque puede ser que la mayoría de nosotros no escuchemos nunca voces o no tengamos delirios de grandeza, al escribir nuestras propias historias todos nos tomamos libertades en relación con la verdad. A veces ni siquiera nos damos cuenta de que lo hacemos. Aceptamos estos autorrelatos convincentes sin cuestionarlos, como si fueran la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad. Se trata de historias que, independientemente de su veracidad, pueden haber sido garabateadas en nuestras pizarras mentales en tercero de primaria, o incluso antes de que pudiésemos caminar o hablar. Nos adentramos en estas fabulaciones y permitimos que una frase o un mensaje que pudo haberse manifestado treinta o cuarenta años atrás y que nunca se ha demostrado ni verificado objetivamente condicione la totalidad de nuestras vidas. Hay casi tantos de estos escenarios confusos como personas:

- «Mis padres se divorciaron justo después de que yo naciera, así que soy responsable del alcoholismo de mi madre».
- «Yo era el introvertido en una familia de personas muy sociables; por eso nadie me quiere».

Podríamos continuar indefinidamente. También creamos estas historias, todos los días, a menor escala. Sé que yo misma lo he hecho. He aquí un ejemplo: hace unos años, un colega me informó casualmente, por medio de un mensaje en el buzón de voz, de que iba a tomar prestado –o tal vez debería decir *robar*– un concepto mío para usarlo como el título de su próximo libro. Esperaba que «no me importase», dijo. No me estaba pidiendo permiso, sino que lo estaba dando por hecho, con toda tranquilidad.

Bueno, ¡por supuesto que me importaba! Iba a utilizar *mi* concepto, uno que yo misma tenía intención de utilizar. Maldije el día en que se lo mencioné en un momento de descuido, en un congreso. Pero ¿qué podía hacer yo? Los profesionales no pueden estar gritándose el uno al otro.

Enterré mi enojo e hice lo que casi todo el mundo haría: llamé a mi marido para desahogarme. Pero Anthony es médico, y al contestar al teléfono dijo: «Suzy, no puedo hablar. Tengo un paciente en el quirófano, esperando una intervención de emergencia».

Así que me vi agraviada por segunda vez, ¡y en este caso por mi propio marido!

La lógica de la situación (salvar la vida de su paciente era, en realidad, más importante que hablar conmigo en ese momento) no sirvió para apaciguar mi ira creciente. ¿Cómo podía tratarme así mi esposo, la única vez que realmente lo necesitaba? Ese pensamiento se transformó rápidamente en «nunca está realmente disponible para mí». Mi furia creció, al

igual que se asentó mi plan de ignorar su devolución de la llamada cuando se produjese. Estaba enganchada.

Pues sí. En lugar de tener una conversación con mi colega en la que le expresase, de forma tranquila pero en términos inequívocos, que desaprobaba la acción que se proponía llevar a cabo y en la que tratase de encontrar una solución satisfactoria, pasé dos días irritada, durante los cuales le hice el vacío a mi inocente marido porque «nunca estaba ahí para mí».

Genial, ¿verdad?

No es solo que estas historias dudosas, no siempre exactas, que nos decimos a nosotros mismos provoquen un conflicto, o nos hagan perder el tiempo, o enfríen el ambiente en el hogar. La cuestión más importante es la contradicción existente entre el mundo que describen y el mundo en el que queremos vivir, aquel en el que realmente podríamos realizarnos.

Durante un día promedio, la mayoría de nosotros pronunciamos unas dieciséis mil palabras. [1] Pero nuestros pensamientos (nuestras voces internas) producen varios miles más. Esta voz de la conciencia es un charlatán silencioso pero incansable, que nos bombardea, en secreto y sin cesar, con sus observaciones, comentarios y análisis. Por otra parte, esta voz incesante es lo que los profesores de literatura llaman un *narrador no fiable*, como Humbert Humbert en *Lolita* o Amy Dunne en *Perdida*. Al igual que ocurre con estos dos personajes, en cuyos relatos de los acontecimientos no se puede confiar plenamente, nuestro propio narrador interno puede ser tendencioso, estar confundido o justificarse o engañarse de forma deliberada. Y, lo que es incluso peor, *no se callará*. Tal vez puedas evitar compartir todos los pensamientos que aparezcan en tu cabeza, pero ¿quieres evitar tener estos pensamientos? Buena suerte.

Aunque a menudo aceptamos como hechos las declaraciones que surgen de esta charla incesante, la mayor parte de ellas son en realidad una mezcla compleja de evaluaciones y juicios, intensificada por nuestras emociones. Algunos de estos pensamientos son positivos y útiles, mientras que otros son negativos e inútiles. En cualquier caso, nuestra voz interior rara vez es neutral o desapasionada.

Por ejemplo, ahora mismo estoy sentada en mi mesa, escribiendo este libro, y voy avanzando lentamente. «Estoy sentada en mi mesa»: este es un mero pensamiento basado en los hechos. También lo es «estoy escribiendo un libro», así como «voy avanzando lentamente».

Bueno; hasta aquí, todo bien. Pero a partir de este punto es demasiado fácil que mis observaciones fácticas se deslicen en el ámbito de la opinión. La historia que me digo a mí misma podría convertirse fácilmente en un anzuelo y yo podría quedar colgando de una idea desagradable, no examinada, agitándome como una lubina que está a punto de ser la cena de un pescador.

«Voy *demasiado* lenta al escribir» es la evaluación autocrítica que puede seguir, con mucha rapidez, a «voy avanzando lentamente». Otra, «soy más lenta que la mayoría de los escritores», convierte el pensamiento basado en los hechos en una comparación. «Me estoy retrasando» añade un componente de ansiedad. Y, finalmente, el juicio condenatorio que lo resume todo: «Me he estado engañando acerca de lo que puedo escribir antes de ese plazo. ¿Por qué no puedo ser honesta conmigo misma? ¡Estoy perdida!». Esto ya está muy lejos de mi punto de partida basado en los hechos: estoy sentada en mi mesa, escribiendo un libro poco a poco.

Para experimentar la facilidad con la que podemos deslizarnos de los hechos a las opiniones y de ahí a los juicios y la ansiedad, haz el siguiente ejercicio. Piensa en cada uno de los elementos siguientes, uno tras otro:

- Tu teléfono móvil.
- Tu casa.
- Tu trabajo.
- Tus suegros.
- Tu cintura.

Cuando hacemos asociaciones libres, algunos de nuestros pensamientos pueden corresponderse con los hechos: «Cené con mis suegros la semana pasada» o «Tengo que entregar un proyecto el lunes». Pero observa con qué rapidez entran en escena las opiniones, las evaluaciones, las comparaciones y las preocupaciones fastidiosas:

- «Mi teléfono móvil... necesita una actualización».
- «Mi casa... está siempre hecha un desastre».
- «Mi trabajo... es superestresante».
- «Mis suegros... miman demasiado a los niños».
- «Mi cintura... Tengo que retomar esa dieta».

En los talleres, a veces les pido a los participantes que, de forma anónima, hagan una lista de situaciones difíciles y de los pensamientos y emociones que les añaden. He aquí algunas historias que, recientemente, surgieron entre un grupo de ejecutivos de altos vuelos y las situaciones que las inspiraron:

- Cuando es otra persona la que tiene éxito: «No soy lo suficientemente bueno. ¿Por qué no fui yo?».
- En cuanto al trabajo a tiempo completo: «Mi vida es un fracaso. Todo a mi alrededor es un desastre, y mi familia está molesta conmigo porque no dedicamos tiempo a pasarlo bien juntos».

- A la hora de realizar una tarea difícil: «¿Por qué diablos tardo tanto tiempo en esto? Si tuviese una pizca de talento, sería capaz de hacerlo más rápido».
- Ante un ascenso fallido: «Soy un idiota y un gallina. Me dejé engañar».
- Ante una petición de hacer algo nuevo: «Estoy aterrorizado. Esto nunca va a funcionar».
- Ante un compromiso social: «Me voy a quedar pasmado y todo el mundo va a pensar que me crie en una cueva».
- Al recibir un comentario negativo en el trabajo: «Me van a despedir».
- Al encontrarse con viejos amigos: «Soy un perdedor. Todos tienen vidas mucho más emocionantes que la mía. ¡Y ganan más dinero!».
- Al tratar de perder peso: «Soy un cerdo asqueroso. Debería rendirme. Todos los que están en esta sala tienen mejor aspecto que yo».

He aquí una pista relativa a por qué es tan fácil pasar del pensamiento neutro a ser un pez en un anzuelo:

Al pasar la barca me dijo el __________________.

«Barquero», ¿verdad? No fue demasiado difícil: la palabra apareció en tu cabeza automáticamente.

Lo que hace que sea casi inevitable quedar enganchado es que muchas de nuestras respuestas son así de reflejas.

El anzuelo suele ser una situación que nos encontramos en la vida diaria. Puede ser una conversación difícil con el jefe, una interacción con un familiar que se ha estado temiendo, una ponencia próxima, una discusión con la pareja por un tema de dinero, las decepcionantes notas de un hijo o tal vez el tráfico típico de la hora punta.

La situación activa una respuesta en piloto automático. Puede ser que digamos algo sarcástico, o que nos cerremos y evitemos nuestros sentimientos, o que optemos por la postergación, o que nos vayamos del lugar, o que no paremos de darle vueltas al tema, o que nos pongamos a gritar.

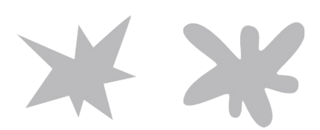
Cuando respondemos automáticamente de cualquier manera improductiva, estamos enganchados. El resultado es tan predecible como la palabra *barquero* que apareció antes en tu mente. El anzuelo con el cebo está colgando justo delante de ti, y tú lo muerdes sin titubear. Y esto es lo que sucede:

- El primer paso hacia el enganche es aceptar los pensamientos como si fuesen hechos: «No soy bueno en esto. Siempre meto la pata».
- A menudo, empezamos a evitar las situaciones que nos evocan esos pensamientos: «Ni siquiera voy a intentarlo».
- O puede ser que nos repitamos una y otra vez el mismo pensamiento: «La última vez que lo intenté fue tan humillante...».

- A veces, tal vez siguiendo el consejo bienintencionado de un amigo o un familiar, intentamos descartar estos pensamientos: «No debería tener pensamientos como este. Es contraproducente».
- O bien, en plan soldado, nos obligamos a hacer lo que tememos, incluso cuando es el mismo anzuelo, no algo que valoramos realmente, lo que nos está impulsando a actuar: «Tengo que intentarlo. Tengo que lograr que me guste esto, aunque muera en el intento».

Toda esta charla interna no solamente es engañosa; también es agotadora. Socava unos recursos mentales importantes a los que podríamos darles un uso mucho mejor.

Al poder que tienen nuestros pensamientos de engancharnos se suma el hecho de que muchos de nuestros hábitos mentales están diseñados para fusionarse con nuestras emociones y producir una respuesta turboalimentada.



Supongamos por un momento que estás asistiendo a un curso para aprender un nuevo idioma intergaláctico. En esa lengua, una de las figuras de arriba se llama *bouba* y la otra, *kiki*. [2] En una prueba sorpresa, el profesor pregunta cuál es cuál. Lo más probable es que elijas la forma de la izquierda como la correspondiente a *kiki* y la de la derecha como la correspondiente a *bouba*.

Los creadores de este experimento, V. S. Ramachandran y E. M. Hubbard, encontraron que el noventa y ocho por ciento de los participantes efectuaban esta elección, incluso niños de dos años que aún no habían aprendido los patrones del nuevo lenguaje y ni siquiera hablaban bien su lengua. [3] Desde el campus de Ramachandran en la Universidad de California en San Diego hasta los muros de Jerusalén, pasando por las orillas aisladas del lago Tanganica, en África central (donde se habla suajili), se trata de una preferencia universal tejida en el cerebro: sea cual sea el idioma, la cultura o el alfabeto, a los pocos segundos de ver esas formas sin sentido, los centros auditivos humanos identifican la palabra *kiki* con una inflexión aguda y el término *bouba* con una inflexión más suave y redondeada.

Se cree que esta asociación que tiene lugar entre una determinada forma y un determinado sonido se produce en parte porque el giro angular (la región cerebral en la que se efectúa este juicio) se encuentra en el punto donde se cruzan nuestros centros del tacto, la audición y la visión. Lleva a cabo una mezcla sensorial en la que integra sonidos, emociones, imágenes, símbolos y gestos e incluso puede ser el responsable de que tengamos la capacidad de pensar usando metáforas. «Esta es una camisa chillona», decimos, o «este queso tiene un sabor penetrante», a pesar de que la camisa hawaiana no

grita y el pedazo de queso *cheddar* que estás disfrutando no te va a traspasar la lengua. (Los pacientes que presentan alguna lesión en el giro angular tal vez sean capaces de hablar perfectamente, pero no de captar las metáforas. Ocurre lo mismo con los primates inferiores, que tienen un giro angular cuyo tamaño es de una octava parte del nuestro aproximadamente). [4]

La capacidad que tenemos de mezclar las sensaciones no solamente ayuda a los poetas y otros escritores a dar con giros lingüísticos atractivos. Desafortunadamente, también nos predispone, a todos nosotros, a engancharnos y permanecer enganchados. Esto ocurre porque no experimentamos nuestros pensamientos con una neutralidad parecida a la de Spock: «Acabo de pensar que un rival me está venciendo. Muy interesante». En lugar de ello, los pensamientos se presentan junto con muchos complementos: imágenes visuales, símbolos, interpretaciones personales, juicios, deducciones, abstracciones y actos. Esto hace que nuestra vida mental tenga una intensidad vibrante, pero también puede hacer que no seamos objetivos y que estemos a merced de ideas invasivas –verdaderas o no, sean útiles o no–.

En los tribunales, los jueces tienden a permitir que los jurados vean fotos de autopsias, pero rara vez fotos de la escena del crimen. Esto se debe a que las imágenes de caos, violencia y sangre dan lugar a un impacto emocional que podría condicionar sus deliberaciones, las cuales se espera que estén basadas en la lógica y la neutralidad. Las fotos de autopsias se toman bajo una luz brillante sobre una mesa de acero; todo es muy aséptico. Pero las fotos de las escenas del crimen pueden incluir pequeños detalles que resalten el componente humano: la fotografía del hijo de la víctima en el tocador salpicado de sangre, los cordones desatados de las zapatillas de correr raídas que llevaba puestas la persona asesinada o instantáneas que muestran el sufrimiento que experimentó. Estas imágenes emocionalmente evocadoras podrían «apasionar» a los miembros del jurado y empujarlos a querer tomar represalias: «La víctima era como yo. ¡El acusado tiene una buena coartada, pero alguien tiene que pagar por este ultraje!».

Nuestro procesamiento cognitivo –el cual tiene una naturaleza vívida, «en tecnicolor», y aparece mezclado con las emociones y se ve incrementado por estas– es una adaptación evolutiva que nos resultó muy útil cuando había por ahí serpientes, leones y tribus vecinas hostiles que podían atacarnos. Ante la amenaza que suponía un enemigo o un depredador, el cazador-recolector típico no podía permitirse el lujo de perder el tiempo con abstracciones «tipo Spock»: «Estoy en peligro. ¿Cómo debo evaluar mis opciones?».

La clase de respuestas que necesitaban nuestros antepasados lejanos para mantenerse con vida requerían que sintieran el peligro visceralmente; tenían que captar el significado de lo que estaba ocurriendo de una manera que los condujera automáticamente a una respuesta predecible impulsada por el proceso de inyección de combustible del sistema endocrino: la respuesta de quedarse inmóvil, luchar o huir.

A los veintitantos años de edad, estuve viviendo con mi madre durante un año. Durante esa etapa, en un momento dado, una amiga mía y su novio fueron violados y golpeados en su apartamento por una pandilla de criminales que irrumpieron en su casa y esperaron a que regresaran de una cena. Crímenes horrendos como este eran, como ya he mencionado, muy habituales en Johannesburgo. Después de ese suceso, empecé a estar más nerviosa que nunca.

Una noche me perdí completamente conduciendo hacia casa desde algún sitio y terminé en un barrio muy peligroso. Mientras retomaba el camino correcto, empecé a tener la preocupación de que podían estarme siguiendo. Sin embargo, cuando llegué a casa no vi a nadie. Entré y pensé en regresar más tarde al coche para recoger mi equipaje. Unos treinta minutos después, salí y me encaminé hacia el vehículo. Todo parecía estar bien. Entonces, de repente, oí un sonido gutural. Levanté la mirada y vi que dos hombres se acercaban hacia mí, pistola en mano. Mis emociones estaban muy exacerbadas a causa del miedo que había pasado en las últimas horas, lo cual, junto con el recuerdo del ataque que habían sufrido mis amigos, hizo que me pusiese a chillar inmediatamente. Salieron de mi boca obscenidades variadas y agresivas a voz en grito (no soy pudorosa, pero fueron demasiado fuertes como para poder reproducirlas aquí, créeme). Los hombres, desprevenidos, me miraron asustados (¡solo puedo imaginar lo que pasó por sus mentes al ver a esa loca suelta!). Luego se metieron entre los arbustos de donde habían salido y desaparecieron calle abajo. Aún sigo agradecida a la mezcla sensorial que tuvo lugar en mi cerebro: lo que estaba viendo, mis recuerdos, lo que estaba sintiendo y lo que estaba oyendo confluyeron en una reacción inmediata.

La increíble facilidad que tenemos para efectuar estas mezclas, sin embargo, también nos predispone a engancharnos. En el mundo de hoy, afortunadamente, la mayor parte de nuestros problemas, incluso la mayor parte de los peligros que afrontamos, son vagos y constituyen amenazas a largo plazo. Ya no pensamos «¡aaaah, una serpiente!», sino «¿es seguro mi empleo?», «¿voy a llegar a la jubilación con los suficientes ahorros?» o «¿está empezando a sacar peores notas mi hija por lo enamorada que está del hijo de Petersen, quien no es una influencia demasiado buena?». Pero a causa de las emociones asociadas a nuestros pensamientos, estos pueden desencadenar una respuesta automática de mucha ansiedad y miedo y la sensación de que existe un peligro inminente. Incluso los escenarios más inocentes que se proyectan en nuestras mentes, como una pareja que se está haciendo mayor y una chica adolescente enamorada, pueden activar esta respuesta.

Así es como un pensamiento aleatorio puede convertirse en una preocupación permanente:

Charla interna + Mezcla de pensamientos en tecnicolor
+ Golpe emocional = Enganche

1. El proceso se desencadena cuando escuchamos a **nuestra charla interna**...
   Hace días que no paso nada de tiempo con Jane. No estoy lo bastante en casa. Soy su madre, tengo que pasar más tiempo con ella. Pero ¿cómo puedo arreglármelas, con todo el trabajo que tengo? No puedo hacerlo. Michelle Smith sí que parece tener tiempo para vivir momentos especiales con su hija. Es muy buena madre; tiene claras sus prioridades. En cambio yo estoy totalmente equivocada.
2. Gracias a la **mezcla de pensamientos en tecnicolor**, la charla se mezcla con recuerdos, imágenes visuales y símbolos...
   ¡Mira a mi hija! ¡Está creciendo tan rápido...! Casi puedo oler la merienda que me preparaba mi madre cuando llegaba a casa de la escuela. Debería hornear galletas para Jane. Ya puedo verla, graduada del instituto y marchándose de casa ¡con ese inútil de Ricky Petersen! y odiándome... ¿Por qué me envía este cliente un correo electrónico por temas de trabajo en sábado? Ahora mismo voy a decirle cuatro frescas a este idiota. Y NO, JANE. NO PUEDO LLEVARTE DE COMPRAS. ¿QUÉ PARTE DE «TENGO QUE TRABAJAR» ES LA QUE NO ENTIENDES?
3. A lo cual se suma el **golpe emocional**...
   No puedo creer que haya perdido los estribos de esta manera con mi querida hija. Me siento tan culpable... Voy a morir sola, porque mi hija me odia. Antes amaba mi trabajo, pero ahora lo detesto; me está quitando el tiempo que debería dedicar a mi familia. Soy una miserable fracasada; estoy desperdiciando mi vida.

Un golpe emocional no es más que uno de los muchos «efectos especiales» que les dan un enorme poder a los guiones que escribimos para dotar de sentido a nuestras vidas, incluso cuando la trama es pura ficción. El poeta John Milton lo resumió así en el siglo XVII: «La mente es su propio lugar, y en sí misma puede hacer un cielo del infierno, un infierno del cielo». [5] Sin embargo, en el mundo de los aforismos contundentes también está el que dice (traducido literalmente del inglés): «Si los deseos fuesen alas, los cerdos volarían». Esta máxima nos indica que, en efecto, la mente crea su propio universo, pero que no podemos resolver nuestros problemas por medio de afirmaciones y del pensamiento positivo solamente. El hecho es que las soluciones tipo nueva era que ponen pegatinas con caras sonrientes sobre los problemas pueden hacer que estos se agraven. Así que la pregunta que debemos hacernos para avanzar es: ¿quién tiene el control, el pensador o el pensamiento? Nuestro problema puede ser, en parte, la forma en que procesamos nuestros pensamientos.

PENSAR RÁPIDA Y LENTAMENTE

En 1929, el pintor belga René Magritte provocó al mundo del arte con una serie de lienzos titulados *La traición de las imágenes*. Probablemente habrás visto uno de ellos: una pipa de fumar flota por encima de la leyenda «*Cici n'est pas une pipe*» («Esto no es una pipa»).

De entrada podríamos pensar que el artista estaba siendo…, bien, surrealista, de modo que estaba provocando al público con el absurdo. Pero, de hecho, su valoración constituye una advertencia importante relativa a cómo la forma en que procesamos la información y en que nuestras mentes van por delante y toman atajos puede hacer, a veces, que nos apresuremos a sacar conclusiones erróneas o que quedemos atrapados en surcos cognitivos perjudiciales.

Lo que estamos viendo cuando observamos ese cuadro es aceite pigmentado puesto sobre un lienzo por medio de un pincel de una manera que nos hace pensar en una pipa. Pero Magritte tiene toda la razón: eso *no* es una pipa. Es una representación bidimensional de la idea que tenemos de lo que es una pipa. Y la única manera que tendríamos de poder fumarla sería arrancar el lienzo y pegar sus trozos en una pipa real. A su manera, Magritte nos está diciendo que la imagen no es el objeto, o, como dijo el filósofo Alfred Korzybski, «el mapa no es el territorio». [6]

A los seres humanos les encanta crear categorías mentales y, luego, meter objetos, experiencias e incluso personas en ellas. Si algo no se ajusta a ninguna categoría, forma parte de la categoría de las «cosas que no encajan». Las categorías pueden ser útiles, como cuando se clasifican las acciones bursátiles como de alto riesgo o bajo riesgo, lo cual hace que nos resulte más fácil elegir inversiones que puedan encajar con nuestros objetivos financieros.

Pero cuando nos habituamos demasiado a las rígidas categorías preexistentes y nos sentimos excesivamente cómodos con ellas, incurrimos en lo que los psicólogos llaman *compromiso cognitivo prematuro*, que es una respuesta inflexible, marcada por el hábito, a las ideas, a los objetos y a las personas, incluso a nosotros mismos. Estas categorías rápidas y fáciles, y los juicios rápidos a los que conducen, a menudo se llaman *heurística*, pero también podrían denominarse *normas empíricas*. La heurística abarca desde las prohibiciones razonables («Yo no como aperitivos en los cafés al aire libre en Estambul en agosto») hasta las anteojeras perjudiciales –como los prejuicios raciales o de clase–, pasando por las autolimitaciones que nos impiden divertirnos («Yo no bailo»). [7]

Al igual que la tendencia de los pensamientos a mezclarse con las emociones, la tendencia a meter lo que vemos en cajas para facilitar su clasificación –y, luego, tomar decisiones rápidas, instintivas, a partir de ahí– surgió por un motivo en el curso de la evolución: la vida es mucho más fácil cuando no tenemos que analizar *todas* las opciones (como ocurre en esos restaurantes de moda en los que el camarero hace preguntas cada vez más detalladas en cuanto a nuestras preferencias, hasta que tenemos ganas de gritarle: «¡Solo tráigame la maldita ensalada! ¡Llénela de mayonesa si quiere; no me importa!»). Todos estaríamos atascados en análisis paralizantes si no contásemos con nuestras propias normas empíricas, las cuales nos permiten lidiar con las cuestiones rutinarias sin gastar mucha energía mental.

La heurística se hace presente en el momento en que conocemos a alguien e, inmediatamente, empezamos a determinar si queremos conocerlo mejor o mantener las distancias. Resulta que se nos da muy bien juzgar instintivamente a la gente. Las evaluaciones que hacemos en esos escasos segundos, basadas en muy pocos indicios, suelen ser bastante precisas. Y, como han demostrado los estudios, las primeras impresiones que tenemos en relación con un desconocido suelen coincidir con la evaluación de su personalidad por parte de sus amigos y familiares.

Hace milenios, ser capaces de juzgar a los extraños en el momento ayudó a los seres humanos a crear lazos de confianza más allá del parentesco de sangre. Esto, a su vez, llevó a la creación de pueblos, ciudades y sociedades –es decir, al surgimiento y desarrollo de la civilización–.

Si los seres humanos careciésemos de la capacidad predictiva de la heurística («Estrecha la mano con fuerza y tiene una buena sonrisa; parece un buen tipo») y necesitásemos procesar conscientemente cada expresión facial, cada conversación y cada componente informativo que surgiese, no tendríamos tiempo de vivir la vida de verdad.

Desafortunadamente, nuestras primeras impresiones pueden estar equivocadas –pueden basarse en estereotipos injustos e inexactos que albergamos o podemos vernos manipulados por estafadores–. Una vez establecidas, sin embargo, puede ser difícil que las reconsideremos y cambiemos. Cuando hacemos juicios rápidos, a menudo sobrevaloramos la información que está fácilmente disponible y subestimamos ciertas sutilezas cuya exploración requeriría que le dedicásemos un tiempo.

En *Pensar rápido, pensar despacio*, el psicólogo Daniel Kahneman explica que la mente humana opera en dos modos básicos de pensamiento. [8] Los pensamientos del *sistema 1* suelen ser rápidos, automáticos, naturales, asociativos e implícitos, lo cual significa que no se dejan examinar inmediatamente por medio de la introspección. A menudo cargan mucho peso emocional y se ven regidos por los hábitos y, como resultado, logran atraparnos con mucha facilidad.

Los pensamientos del *sistema 2* son más lentos y reflexivos. Requieren que les dediquemos mucho más esfuerzo y un nivel más profundo de atención. También son más flexibles y receptivos a las reglas que establecemos conscientemente. Son estas operaciones del sistema 2 las que nos permiten crear el espacio entre el estímulo y la respuesta del que habló Victor Frankl, el espacio gracias al cual podemos expresar plenamente nuestra humanidad y realizarnos.

Recuerdo haber presenciado una conversación entre Bill O’Reilly y David Letterman. El comentarista conservador planteó alguna pregunta y luego empezó a fastidiar al humorista, diciéndole:

–¡Es una pregunta fácil!

Letterman respondió:

–No es fácil para mí porque soy reflexivo.

Recibió un gran aplauso.

El sistema 1 de pensamiento (rápido e intuitivo) puede ser, a veces, potente y preciso. El doctor Gerd Gigerenzer, director del Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano, ubicado en Berlín, y uno de los científicos cuyo trabajo fue valorado en el superventas *Inteligencia intuitiva: ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?*, de Malcolm Gladwell, es un psicólogo social conocido por su trabajo sobre el pensamiento intuitivo. Describe este tipo de respuestas viscerales como algo misteriosas, incluso para quien las experimenta. [9] Todo lo que sabemos es que se basan en indicios simples obtenidos del entorno, mientras que filtramos otros datos que nuestro condicionamiento o nuestra experiencia vital –o nuestra distracción, o nuestros hábitos– nos dicen que no son necesarios.

Algunas respuestas intuitivas surgen de la práctica y la habilidad. Ahí tenemos al maestro de ajedrez que puede echar un vistazo al despliegue del rival en el tablero y predecir sus próximos doce movimientos, o a la enfermera de atención coronaria que puede detectar un ataque al corazón con mucha antelación, o al bombero que sabe cuándo es el momento de evacuar un lugar.

Pero las respuestas viscerales del sistema 1 tienen un lado negativo. [10] Cuando la heurística empieza a dominar la forma en que procesamos la información y en que nos comportamos, terminamos por aplicar nuestras normas empíricas de manera inadecuada, lo cual hace que seamos menos capaces de detectar indicios inusuales o nuevas oportunidades. Nos falta agilidad.

El espectador medio, inmerso en la trama de una película, puede pasar por alto detalles y errores presentes en la historia o en la continuidad de las escenas, como cuando un actor está sosteniendo una taza de café cuando se le ve en primer plano pero ya no lo está haciendo cuando se le enfoca en un plano general dos segundos más tarde. En un contexto experimental, los sujetos vieron vídeos cortos que contenían errores de continuidad deliberados. [11] Por ejemplo, en una escena que mostraba una conversación en la que la cámara enfocaba alternativamente a los interlocutores, la vestimenta de uno de los personajes iba cambiando. En otro ejemplo, un personaje se ponía en pie para responder al teléfono, el ángulo de la cámara cambiaba y, en la siguiente toma, el personaje era interpretado por un actor completamente diferente. En promedio, dos tercios de los participantes no advirtieron estos errores, incluso cuando el personaje reemplazado era el protagonista.

Los mismos investigadores que concibieron este experimento llevaron a cabo otro estudio en el cual uno de ellos detenía a un estudiante, en un campus, para preguntarle por una dirección. [12] Mientras cada uno de los alumnos y el investigador conversaban, otros dos miembros del equipo de investigación pasaban entre ellos cargando con una puerta de madera. En un acto de prestidigitación digno de magos, dos de los miembros del equipo

aprovechaban la oportunidad para intercambiar papeles, de modo que cuando desaparecía la barrera visual (la puerta), el individuo que había preguntado por la dirección había sido reemplazado por otro. Sorprendentemente, la mitad de los estudiantes no notaron el cambio y terminaron la conversación como si nada hubiera sucedido.

Un ejemplo trágico y real de este fenómeno tuvo lugar en Boston, en la madrugada de un día de enero de 1995, cuando un oficial de policía llamado Kenny Conley que perseguía a un sospechoso de haber efectuado disparos, tuvo que saltar por encima de una -alambrada. [13] El oficial Conley estaba tan concentrado en atrapar al presunto malhechor que no advirtió otro acontecimiento que tenía lugar: otros policías estaban golpeando salvajemente a otro hombre que supusieron que era un sospechoso –pero que era, en realidad, un agente encubierto–. Más tarde, en el tribunal, Conley testificó que pasó corriendo por el lugar donde tuvo lugar la brutal paliza a su colega, pero que estaba tan centrado en su tarea que ni siquiera lo vio. Fue víctima del fenómeno conocido como *visión de túnel*.

La lección: una vez que nuestras mentes entran en el modo predeterminado, se necesita una gran flexibilidad para salir de este estado. Esta es la razón por la cual los especialistas suelen ser los últimos en advertir soluciones de sentido común a problemas simples, una limitación que el economista Thorstein Veblen llamó la *incapacidad adquirida* de los expertos. El exceso de confianza hace que los veteranos ignoren la información contextual; y cuanto más familiarizado esté un experto con un tipo de problema en particular, más probable será que extraiga una solución prefabricada de su banco de datos en lugar de responder al caso específico que tiene delante.

En otro estudio, se pidió a profesionales de la psicología que observasen una entrevista. [14] A algunos de los participantes se les dijo que era alguien que buscaba trabajo y a otros, que era un paciente psiquiátrico y debían evaluarlo basándose en su bagaje profesional. Los psicólogos que creían que el entrevistado estaba buscando trabajo aseguraron que era alguien normal y bastante equilibrado; los que creían que era un paciente, sin embargo, lo describieron como angustiado y alterado. En lugar de prestar una gran atención a la persona que tenían delante, se basaron en los indicios superficiales que, fruto de su dilatada experiencia, les permitían hacer diagnósticos «incluso en sueños». La verdad sea dicha, si hubiesen estado dormidos tal vez no habrían hecho un diagnóstico muy distinto.

En general, los expertos –o los individuos que están muy bien considerados en cualquier campo– suelen estar enganchados a su autoimportancia. Pero a veces el estatus o los logros en un ámbito no tienen relevancia en otro. Un grupo de corredores de bolsa a -quienes conocí en una ocasión en un congreso estaban de acuerdo en que todos los cirujanos eran unos inversores notablemente malos porque solo escuchaban consejos de inversión de boca de otros cirujanos. (La paradoja es que esos corredores de bolsa, en su consenso en cuanto a la escasa pericia inversora de los cirujanos, también estaban

manifestando, muy claramente, una norma empírica). Y en los retiros empresariales destinados a reforzar el trabajo en equipo que se llevan a cabo en la naturaleza, los ejecutivos veteranos suelen suponer que deben llevar la batuta; no se detienen a considerar que el joven que acaba de salir de la academia y que se encarga del correo puede estar mejor preparado para liderar una actividad que implique escalar rocas y colgar de cuerdas.

Las personas que están apegadas a una forma específica de pensar o comportarse no están prestando realmente atención al mundo tal como es. Son insensibles al contexto, sea cual sea. Más bien están viendo el mundo tal y como lo han organizado: en unas determinadas categorías que pueden o no guardar relación con la situación del momento.

En muchas ocasiones, las personas que mueren en incendios o en aterrizajes accidentados fallecen porque tratan de escapar por la misma puerta que usaron para entrar.[15] En medio del pánico, se aferran a un patrón establecido en lugar de pensar en otra forma de salir. De la misma manera, nuestros sufrimientos, nuestros desapegos, los desafíos a los que nos enfrentamos en las relaciones y las otras dificultades con las que nos encontramos en la vida no podemos resolverlos casi nunca por medio de pensar como siempre lo hemos hecho, en modo automático. Ser emocionalmente ágil implica ser sensible al contexto y responder a las situaciones tal como se presentan en el momento.

Ciertamente, no se trata de poner fin a los pensamientos y las emociones que tienen lugar en nuestro interior, porque esto significaría el fin de *nosotros*. Pero, una vez más, la pregunta es: ¿quién tiene el control, el pensador o el pensamiento? ¿Estamos gestionando nuestras propias vidas según nuestros valores y lo que es importante para nosotros, o nos está llevando la marea?

Nos enganchamos cuando no estamos al cargo de nuestras propias vidas, cuando no estamos actuando de acuerdo con nuestra propia voluntad reflexiva y con todo el abanico de opciones que la inteligencia perceptiva puede invocar.

LOS CUATRO ANZUELOS MÁS HABITUALES

1.er anzuelo: echar la culpa a los propios pensamientos

- «Pensé que pasaría vergüenza, así que no fui a la fiesta».
- «Pensé que se estaba mostrando distante, así que dejé de compartir información sobre el proyecto».
- «Pensé que empezaría a hablar de nuestras finanzas, de modo que salí de la estancia».
- «Pensé que me tomarían por estúpido, así que no lo dije».
- «Pensé que ella debía dar el primer paso, así que no la llamé».

En cada uno de estos ejemplos, la persona culpa a sus pensamientos por sus acciones –o inacciones–. Cuando empezamos a culpar a los pensamientos, no hay suficiente espacio

entre el estímulo y la respuesta, en términos de Frankl, para que pueda efectuarse una verdadera elección. Los pensamientos, por sí mismos, no ocasionan los comportamientos. Las viejas historias tampoco lo hacen. La causa de nuestros comportamientos somos nosotros.

2.º anzuelo: la mente de mono

Mente de mono es una denominación del ámbito de la meditación usada para describir esa charla interna incesante que puede pasar de un tema al siguiente como un mono que salta de rama en rama. Supongamos que te has peleado con tu pareja (el ejemplo puede extrapolarse a una pelea con tu padre, tu hijo, un amigo o un compañero de trabajo) y has salido de casa hecho una furia. Mientras vas en el tren camino a la oficina, tu mente está en ebullición: «Esta noche voy a decirle lo frustrado que me siento cuando critica a mis padres». Este pensamiento anticipatorio se convierte en un simulacro de conversación en tu cabeza en el que planificas la interacción. Tu interlocutor podría decir algún otro comentario desagradable sobre tus padres, así que le responderás con otro sobre su hermano, que es un perdedor. Prevés lo que crees que podría manifestar tu pareja y preparas tus respuestas. Cuando llegas al trabajo, estás completamente agotado por la intensa discusión que has tenido... dentro de tu propia cabeza.

Cuando estamos en el «modo mente de mono», es fácil que empecemos a dramatizar, a imaginar los peores escenarios o a sobredimensionar un problema menor. Esto implica un enorme gasto energético y supone una completa pérdida de tiempo. Y aún hay más: cuando estamos dando vueltas a estos dramas imaginarios en nuestras cabezas, no estamos viviendo en el momento presente. No estamos viendo las flores del parque o los rostros interesantes que hay en el tren. Y no le estamos dando al cerebro el espacio de neutralidad que necesita para brindarnos soluciones creativas –tal vez, incluso, la solución a lo que fuese que desencadenó la discusión–.

La mente de mono está obsesionada con el pasado («No puedo perdonar lo que hizo») y el futuro («No puedo esperar para dimitir y cantarle las cuarenta a mi jefe»). También usa muchísimo un lenguaje interno mandón y enjuiciador (palabras como *debo*, *no puedo* y *debería*: «Debo perder peso», «No puedo fallar», «No debería sentirme así»). La mente de mono nos saca del momento y nos aparta de lo que es mejor para nuestras vidas.

3.er anzuelo: viejas ideas que ya no son útiles

Kevin estaba desesperado por tener una relación seria. Ofrecía una imagen de divertido y frívolo, pero en el fondo era introvertido y desconfiado, y mantenía a las mujeres a distancia. Como era de esperar, todas sus relaciones fracasaban. Me dijo que su padre había sido un alcohólico que se burlaba de él y lo golpeaba cuando consideraba que no daba la talla, a veces delante de sus amigos. De niño, Kevin aprendió a no mostrar tristeza o compartir su vulnerabilidad porque su padre lo habría utilizado contra él. La lección que se

llevó fue que si incluso las personas más cercanas se vuelven en contra de uno, es mejor permanecer separado de los propios sentimientos y de todos quienes están alrededor. Su comportamiento era totalmente funcional cuando era un niño pequeño; lo protegía emocionalmente y lo mantenía a salvo físicamente. Pero eso era entonces.

Veinte años más tarde, la desconfianza de Kevin lo estaba apretando como lo hacen unos zapatos que nos van demasiado pequeños. Se comportaba como si siguiera viviendo, cada día, su trauma de la infancia. Necesitaba agilidad emocional para adaptarse a las circunstancias muy diferentes, mucho más positivas, de su vida adulta. Su vieja forma de pensar basada en ocultar sus sentimientos y emociones ya no le servía.

A Tina, clienta mía de *coaching*, acababan de no tenerla en cuenta para un ascenso a un alto cargo dentro de una gran empresa de servicios financieros. Al principio de su carrera, había trabajado como corredora de bolsa en Nueva York en un ambiente duro y dominado por los hombres. En el parqué, aprendió que hablar de su vida personal era un tabú, y necesitaba mostrar que era tan fuerte como los tipos rudos que la rodeaban. Esto le funcionó en el mundo de la bolsa, y le encantaba su trabajo, pero cuando cambió de empleo, se dio cuenta de que la gente no quería seguir a un autómata. Necesitaba mostrar algo de emoción y autenticidad, pero le costaba acercarse a los demás. Como Kevin, estaba viviendo una historia caducada. Aquello que la llevó hasta un determinado punto no iba a llevarla más lejos. Necesitaba agilidad emocional para adaptarse a los cambios de circunstancias.

4.º anzuelo: justicia desencaminada

Dicen que en un tribunal nunca se obtiene justicia; si tienes suerte, solamente logras el mejor trato posible. En tantas otras áreas de la vida, nos aferramos demasiado tiempo a la idea de justicia, de reivindicación o de haber demostrado más allá de cualquier sombra de duda que tenemos *razón*. Cualquier persona que haya mantenido una relación romántica durante algo más de unos meses conoce el momento en el que, tras una discusión, las aguas se han calmado, se ha alcanzado algún tipo de entendimiento (tal vez una tregua) y lo mejor que uno podría hacer sería cerrar la boca, dejarlo correr, apagar la luz y disponerse a dormir. Sin embargo, algo nos impulsa a decir solamente una cosa más para demostrar que, de hecho, teníamos razón y el otro estaba equivocado... y todo el infierno vuelve a desatarse.

Esta misma necesidad de ver validada la propia causa, o de confirmar que se nos ha tratado de manera injusta, puede robarnos años de vida si dejamos que persista. En muchas familias, y en muchas partes del mundo, las rencillas llevan tanto tiempo instaladas que nadie puede recordar cuál fue el malentendido original. Paradójicamente, esta actitud no hace más que prolongar la injusticia, porque nos estamos privando de otros aspectos, positivos, que valoramos, como la calidez de la conexión con la familia o los amigos. Me

encanta la expresión que usamos en Sudáfrica para describir este tipo de actitud autodestructiva: «Cortarte la nariz para fastidiar a tu cara».

El antiguo maestro griego de las paradojas, Heráclito, dijo que nunca se puede entrar en el mismo río dos veces, lo cual significa que el mundo está cambiando constantemente y, por lo tanto, siempre nos presenta nuevas oportunidades y situaciones. Para sacarle el mayor provecho, debemos acabar continuamente con las viejas categorías y formular otras nuevas. Las soluciones mejores y más interesantes a menudo acuden cuando tenemos *la mente del principiante* y nos acercamos a las nuevas experiencias con la mirada fresca. Esta es una piedra angular de la agilidad emocional.

Hace una o dos generaciones, la sociedad distinguía mucho entre las «actividades masculinas» y las «actividades femeninas». Hoy en día, uno podría recibir un puñetazo en la nariz si persistiese en estas distinciones tan rígidas. Del mismo modo, algunos tendemos a encasillarnos y a no reconocer nuestro propio valor como individuos; nos vemos a nosotros mismos, restrictiva y exclusivamente, como una persona rica, o una persona gorda, o un bicho raro, o un deportista. Aprendimos hace mucho tiempo que categorizarnos como «la esposa del señor Johnson» era un enfoque limitante y con el que no ganábamos nada; pero también son limitadoras las categorías «ejecutivo», «hombre entre hombres» o «el más listo de la clase», o incluso «*quaterback* de la Super Bowl». Las cosas cambian. Necesitamos contar con flexibilidad para asegurarnos de que nosotros también podemos cambiar.

Ser emocionalmente ágil significa ser consciente de todas las emociones propias y aceptarlas, e incluso aprender de las más difíciles. También significa ir más allá de las respuestas cognitivas y emocionales condicionadas o preprogramadas (nuestros anzuelos) para vivir en el momento sabiendo leer claramente las circunstancias presentes, para responder apropiadamente y, luego, actuar en coherencia con nuestros valores más profundos.

En los capítulos que siguen voy a mostrarte cómo llegar a ser una persona emocionalmente ágil que vive la vida al máximo.

---

1 Mehl, M., Vazire, S., Ramirez-Esparza, N., Slatcher, R. y Pennebaker, J. (2007). «Are women really more talkative than men?». *Science*, 317 (5834), 82. Este entrañable estudio registró el uso del lenguaje natural de los participantes durante varios días para evaluar las diferencias de género en cuanto a la locuacidad. Su conclusión: «El prejuicio generalizado y muy divulgado acerca de la locuacidad femenina es infundado».

2 El psicólogo alemán Wolfgang Köhler demostró originalmente una firme correspondencia entre forma y sonido. Encontró que la palabra inventada *maluma* era la etiqueta que se le daba a una forma redonda y *takete* a una forma angular. Ramachandran, V. S. y Hubbard, E. M. (2001). «Synaesthesia –a window into perception, thought and language». *Journal of Consciousness Studies*, 8 (12), 3-34.

3 Maurer, D., Pathman, T. y Mondloch, C. J. (2006). «The shape of boubas: Sound-shape correspondence in toddlers and adults». *Developmental Science*, 9 (3), 316-322.

4 Tras sufrir una lesión en el giro angular, el paciente S. J., que había sido médico, siguió hablando el inglés con fluidez e incluso era capaz de diagnosticar correctamente enfermedades a partir de listas de síntomas. Pero cuando el equipo de Ramachandran lo puso a prueba en cuanto al significado de veinte proverbios,

se equivocó en todos los casos. Estaba encerrado en un mundo de significados literales y no podía comprender las asociaciones metafóricas. Por ejemplo, cuando se le pidió que explicara el dicho «no es oro todo lo que reluce», dijo que uno debe ir con mucho cuidado al comprar joyas. La sinestesia, un curioso fenómeno que afecta al uno o el dos por ciento de la población, puede ser un ejemplo de hiperconexión entre estímulos sensoriales heterogéneos. Es como la asociación que hacemos entre *bouba* y *kiki* y ciertas formas, pero llevada al extremo. Las personas sinestésicas, que por lo demás presentan un comportamiento psicológico «normal», perciben ciertos estímulos tanto de la forma que cabe esperar como de formas inesperadas. Por ejemplo, puede ser que perciban un determinado número como un número y también como un color (el 5 puede ser rojo y el 6, púrpura); o puede ser que un sonido les evoque un color (el do sostenido es azul) o un sabor (la letra A puede recordarles el sabor de los plátanos semimaduros). Francis Galton fue el primero en documentar este fenómeno, en 1880. Tiende a ser hereditario y es más habitual entre las personas creativas. Consulta Ramachandran, V. S. y Hubbard, E. M. (2001). «Synaesthesia –a window into perception, thought and language». *Journal of Consciousness Studies*, 8 (12), 3-34; Ramachandran, V. S. y Hubbard, E. M. (2003). «Hearing colors, tasting shapes». *Scientific American*, 288 (5), 52-59.El teórico papel que tiene el giro angular a la hora de comprender las metáforas ha sido cuestionado por Krish Sathian y su equipo de la Universidad de Emory. Se sigue investigando al respecto. Simon, K., Stilla, R. y Sathian, K. (2011). «Metaphorically feeling: Comprehending textural metaphors activates somatosensory cortex». *Brain and Language*, 120 (3), 416-421.

5 Milton, J. (2009). *Paradise lost*. Nueva York, USA: Penguin Classics. [En español: (2016) *El paraíso perdido*. Arganda del Rey (Madrid), España: Edimat]. La obra original, en inglés, se publicó en 1667.

6 Korzybski, A. (1933). «A non-Aristotelian system and its necessity for rigor in mathematics and physics». *Science and Sanity*, 747-761. Este artículo se presentó por primera vez en un encuentro de la Asociación Estadounidense para el Avance de la Ciencia el 28 de diciembre de 1931.

7 Los aspectos positivos y negativos de la heurística en lo que atañe a la flexibilidad aparecen bien descritos en Kashdan, T. y Rottenberg, J. (2010). «Psychological flexibility as a fundamental aspect of health». *Clinical Psychology Review*, 30, 865-878. Consulta también Ambady, N. y Rosenthal, R. (1992). «Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 111 (2), 256-274.

8 Kahneman, D. (2003). «A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality». *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.

9 Gigerenzer, G. (2011). «Heuristic decision making». *Annual Review of Psychology*, 62, 107-139.

10 Kashdan, T. y Rottenberg, J. (2010). «Psychological flexibility as a fundamental aspect of health». *Clinical Psychology Review*, 30 (7), 865-878.

11 Estos estudios describen la *ceguera al cambio*, que hace referencia a las dificultades a la hora de advertir grandes cambios en las escenas visuales, o la *ceguera por falta de atención*, que consiste en no advertir elementos inesperados que se han incluido en las escenas visuales. Ambos efectos indican que tiene lugar un profundo desajuste entre lo que pensamos que vemos y lo que tenemos realmente delante. Y estos hallazgos no se limitan a nuestro campo visual. Se han documentado desajustes similares, por ejemplo, en cuanto a lo que escuchamos o, más exactamente, lo que no escuchamos. Simons, D. y Rensink, R. (2005). «Change blindness: Past, present, and future». *Trends in Cognitive Sciences*, 9 (1), 16-20; Jensen, M., Yao, R., Street, W. y Simons, D. (2011). «Change blindness and inattentional blindness». *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 2 (5), 529-546; Levin, D. T. y Simons, D. J. (1997). «Failure to detect changes to attended objects in motion pictures». *Psychonomic Bulletin and Review*, 4, 501-506.

12 Simons, D. J. y Levin, D. T. (1998). «Failure to detect changes to people in real-world interaction». *Psychonomic Bulletin and Review*, 5 (4), 644-649.

13 Chabris, C., Weinberger, A., Fontaine, M. y Simons, D. (2011). «You do not talk about Fight Club if you

do not notice Fight Club: Inattentional blindness for a simulated real-world assault». *i-Perception*, 2 (2), 150-153.
14 Langer, E. y Abelson, R. (1974). «A patient by any other name: Clinician group difference in labeling bias». *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (1), 4-9.
15 Grice, A. (2009). *Fire risk: Fire safety law and its practical application*. Londres, UK: Thorogood Publishing.



CAPÍTULO 3

¿EMBOTELLAS O CAVILAS?

El cómputo variará dependiendo del experto al que preguntes, pero para nuestros propósitos, digamos que hay siete emociones básicas: [1] la alegría, el enfado, la tristeza, el miedo, la sorpresa, el desprecio y el asco. Como ya hemos visto, todas estas emociones siguen estando con nosotros porque nos han ayudado a sobrevivir a través de millones de años de evolución. Cinco de ellas (el enfado, la tristeza, el miedo, el desprecio y el asco) están claramente en el lado desagradable del espectro afectivo –y la sorpresa puede manifestarse como emoción agradable o desagradable, según el caso–.

¿Qué significa el hecho de que la mayor parte de nuestras emociones reflejan el lado oscuro de la experiencia humana? Si tantas de nuestras emociones son perturbadoras y, sin embargo, han sido lo bastante útiles como para pasar el filtro de la selección natural, ¿no significa esto que incluso los sentimientos oscuros y difíciles tienen un propósito? ¿Es por eso por lo que no debemos tratar de evitarlos, sino que debemos aceptarlos como una parte útil –aunque a veces incómoda– de nuestras vidas?

Sí. Precisamente.

Pero aprender a aceptar *todas* nuestras emociones y vivir con ellas no es, en modo alguno, lo que hacemos la mayor parte de nosotros. La mayoría acudimos a comportamientos predeterminados que esperamos que puedan desviar o disimular nuestras emociones negativas, de tal manera que no tengamos que afrontarlas. Otras personas se asientan profundamente en estas emociones y luchan por superarlas. O bien tratamos de lidiar con los tiempos y las emociones difíciles a través del cinismo, la ironía o el humor negro, negándonos a admitir que vale la pena tomarse algo en serio (como dijo Nietzsche, traducido de forma aproximada, «una broma es el epitafio de una emoción»). Y están también los individuos que tratan de ignorar sus sentimientos; como dijo Taylor Swift, filósofa más contemporánea, intentan «quitárselos de encima». Pero cuando tratamos de «desengancharnos» por medio de matar nuestros sentimientos, la verdadera víctima es nuestro propio bienestar.

Para ver dónde se encuadran tus respuestas dentro del espectro de estas soluciones menos que eficaces, determina cuál sería tu reacción más probable en los escenarios siguientes:

- Tu jefe hace un cambio que te disgusta. Lo más probable es que...

    1. Ignores tu frustración y tu enojo. Al final desaparecerán, y tienes otros asuntos de los que ocuparte.
    2. Pienses largo y tendido sobre lo que te gustaría decirle a tu jefe, repitiendo una y otra vez en tu mente lo que vas a decirle y lo que responderá él.
    3. Pases algo de tiempo pensando en el motivo por el cual te disgusta el cambio, hagas un plan para hablar del tema con tu jefe y, luego, regreses al trabajo.

- Tu hijo de tres años ha dejado sus juguetes en el suelo. Vuelves a casa después de un duro día en el trabajo, tropiezas con los juguetes y le gritas. Después, lo más probable es que...

    1. Te quites la frustración de encima, diciéndote: «Está bien; solo he tenido un día muy largo».
    2. Te castigues toda la noche por haberle gritado a tu hijo, te preguntes por qué respondes siempre de esta manera y llegues a la conclusión que eres el peor padre o la peor madre del mundo.
    3. Te sientes con tu cónyuge para hablar de tu jornada en el trabajo y te des cuenta de que la reacción que has tenido con tu hijo ha sido causada por la frustración que has experimentado con tu jefe. De modo que le das un abrazo a tu hijo, le pides disculpas y lo metes en la cama.

- Estás pasando por una ruptura de pareja dolorosa. Lo más probable es que...

    1. Salgas a beber con tus amigos para distraerte. Puede ser que incluso conozcas gente nueva. Esto te ayudará a entumecer el dolor.
    2. Te sientes en casa en soledad y te preguntes qué podrías haber hecho de manera diferente. ¿Por qué se te dan tan mal las relaciones?
    3. Estés disgustado un tiempo, escribas sobre la experiencia o hables de ella con tus amigos y aprendas de ella.

Si te has identificado con las respuestas A en la mayoría de las situaciones presentadas, eres un *embotellador*, metafóricamente hablando. Los embotelladores tratan de desengancharse por medio de echar las emociones a un lado y seguir adelante con su vida.

Es probable que aparten los sentimientos no deseados porque les resultan incómodos o les distraen, o porque piensan que todo lo que no sea ser brillante y estar alegre es un signo de debilidad o una manera infalible de alejar a quienes tienen alrededor.

Si eres un embotellador y odias tu trabajo, acaso intentes racionalizar tus sentimientos negativos por medio de decirte: «Al menos tengo un trabajo». Si no estás contento con tu relación de pareja, puede ser que te sumerjas en un proyecto que tienes que terminar sí o sí. Si no estás siguiendo tu camino por estar muy ocupado cuidando de los demás, puede ser que eches tu tristeza o tu estrés a un lado por medio de recordarte que tu hora «ya llegará». Si estás al frente de los miembros de un equipo que se sienten profundamente preocupados por los recortes presupuestarios y la reestructuración que han propuesto los directivos, puede ser que evites hablar de estos temas por miedo a desatar una tormenta emocional.

Aunque no siempre nos comportamos de acuerdo con las tendencias de género que revelan las investigaciones (esta salvedad es importante), mis pacientes no se muestran sorprendidos, en general, cuando les digo que los estudios llevados a cabo al respecto muestran que los hombres son más propensos a «embotellar» que las mujeres. [2]

Cuando empecé a estudiar psicología en la década de los noventa, estaban de moda los libros que exploraban las diferencias de género en cuanto al comportamiento emocional. Se vendieron diez millones de ejemplares del libro *Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus*, escrito por el consejero de parejas John Gray. Otra obra que tuvo mucho éxito en la época, *Tú no me entiendes*, de la lingüista Deborah Tannen, explora las distintas maneras en que los hombres y las mujeres usan el lenguaje para comunicarse, o, más precisamente, para *no* comunicarse.

Hoy en día, se puede ver una parodia de estos estilos de comunicación estereotipados en el vídeo *No se trata del clavo*, que puede verse en Internet (en inglés, subtitulado en castellano). [3] En esta breve producción, una mujer joven aparece en la pantalla y le manifiesta sus frustraciones a su novio:

—Es que hay mucha presión, ¿sabes? —se queja—. Y algunas veces siento como que es sobre mí, y yo puedo sentirlo, como que literalmente lo siento en mi cabeza. Es constante, no se va a parar y lo que más me atemoriza es no saber si se va a ir el dolor.

La cámara hace un giro y vemos que sale un clavo de su frente. Su novio le dice, con toda sinceridad:

—Sí… Lo que pasa es que… tienes un clavo en la cabeza.

—¡No se trata del clavo! —exclama ella—. No trates de arreglarlo. Siempre haces lo mismo. Siempre tratas de arreglar las cosas, cuando solo necesito que me escuches.

Él suspira y prueba con otra respuesta:

—Debe de ser muy duro… Lo siento mucho.

–Gracias. Te lo agradezco –dice ella. Se inclina para besarlo y el clavo penetra aún más en su frente.

Este vídeo es divertido porque contiene una verdad cultural: los hombres suelen verse como solucionadores enfocados en las tareas, y las mujeres como personas más emocionales. El novio rubio del vídeo muestra el comportamiento típico del embotellador: se trata de resolver el tema y seguir adelante. ¡Hay que actuar! Su novia, después de todo, tiene un clavo en la cabeza, y a él le corresponde indicar esta realidad y encontrar una solución.

El problema del embotellamiento es que el hecho de ignorar las emociones perturbadoras no permite llegar a la raíz de lo que sea que las esté causando. (Sí, el clavo está causando el dolor, pero ¿cómo llegó a la cabeza de la chica?). Las cuestiones más profundas siguen presentes.

En más de una ocasión he conocido a embotelladores que se encuentran, años más tarde, con el mismo trabajo, la misma relación o la misma circunstancia que no desean. Han estado tan enfocados en ir hacia delante y ser unos buenos chicos que no han estado en contacto con una verdadera emoción durante años, lo cual les ha impedido llevar a cabo cualquier tipo de cambio real o experimentar un auténtico crecimiento.

Otro aspecto del comportamiento del embotellador es el intento de pensar en positivo, con el fin de sacarse de la cabeza los pensamientos negativos. Desafortunadamente, intentar *no* hacer algo requiere una energía mental sorprendente. [4] Y las investigaciones muestran que tratar de atenuar o ignorar los pensamientos y las emociones solamente sirve para amplificarlos.

En un estudio ridículamente simple pero muy famoso dirigido por el fallecido psicólogo social Daniel Wegner, se indicó a los sujetos que evitaran pensar en osos blancos. [5] Fracasaron rotundamente. Incluso más tarde, de hecho, cuando se levantó la prohibición, pensaron en osos blancos con *mucha mayor* frecuencia que los miembros del grupo de control, que no habían recibido ese veto. Cualquier persona a dieta que haya soñado con pasteles de chocolate y patatas fritas entiende el carácter contraproducente de «no pensar en ello» y otras estrategias de evitación.

Esta es la paradoja del embotellamiento. Parece que nos da el control, pero en realidad nos impide tenerlo. En primer lugar, son las propias emociones las que están tomando las decisiones. En segundo lugar, las emociones reprimidas surgen, inevitablemente, de formas imprevistas; tenemos lo que los psicólogos llaman *fugas emocionales*. Tal vez estás enojado con tu hermano e intentas reprimir esa emoción. Luego, tras tomar una copa de vino en la comida de Navidad, un comentario sarcástico se escapa de tu boca. Ahora te enfrentas a un drama familiar importante. O bien ignoras la decepción que sientes por no haber logrado un ascenso en el trabajo, y luego, unos días más tarde, te encuentras berreando como un

bebé mientras estás viendo *Armageddon* por décima vez. Estos son los riesgos asociados al embotellamiento.

Normalmente, embotellamos nuestras emociones con la mejor de las intenciones; [6] y es un comportamiento que, desde el punto de vista de las personas prácticas, resulta productivo. «Piensa en positivo», «Acaba con esto» y «Sigue adelante», nos decimos a nosotros mismos. Solamente con esto, las emociones no deseadas parecen desvanecerse. Pero en realidad han pasado a la clandestinidad y están listas para resurgir en cualquier momento; cuando lo hacen, normalmente se manifiestan con una intensidad sorprendente e inapropiada, soliviantadas por la presión que han padecido.

Tampoco resulta sorprendente que el embotellamiento pueda tener un efecto negativo en las relaciones: «Acabamos de tener una pelea descomunal, y se va a trabajar como si nada hubiera pasado. ¡No le importa!», dice la esposa del embotellador, desesperada.

En un estudio, los investigadores encontraron que el embotellamiento incrementa la presión arterial de *otras* personas, incluso si esas personas no saben que el embotellador está en plena acción. [7] ¿Qué sucederá cuando los abogados de los procesos de divorcio se amparen en este estudio?: «Su señoría, el marido de mi clienta va a provocarle un ataque al corazón porque se niega a expresar sus sentimientos».

LA ESPIRAL DE LA ANGUSTIA

Si elegiste B en respuesta a la mayor parte de los tres escenarios que presenté anteriormente, eres un cavilador. Y así como los embotelladores tienden más a ser hombres, los caviladores es más probable que sean mujeres. [8]

Cuando los caviladores han mordido el anzuelo de los sentimientos perturbadores, se cuecen en su propio sufrimiento; no paran de remover la olla una, otra y otra vez. Son incapaces de soltar el objeto de su preocupación y se esfuerzan por mantener separadas las distintas áreas de sus vidas mientras se obsesionan con un daño, una insuficiencia, una ansiedad o algo que perciben como un fracaso.

La cavilación (en el sentido de reflexión insistente e intranquila) es prima de la preocupación. En ambos casos, la persona está intensamente centrada en sí misma e intenta habitar un momento distinto del ahora. Pero mientras que la preocupación mira hacia delante, la cavilación mira hacia atrás –lo cual la convierte en una actividad más inútil incluso–. Los caviladores pierden la perspectiva correcta de las cosas, pues hacen una montaña de un grano de arena y perciben los desaires como pecados capitales.

Pero los caviladores están por delante de los embotelladores en un aspecto: en su intento de resolver sus problemas, al menos están «sintiendo sus sentimientos» –es decir, son conscientes de sus emociones–. Sin embargo, si bien puede ser que no corran el peligro de tener fugas emocionales, puede ser que se ahoguen en sus propios sentimientos. Con la cavilación, las emociones no ganan fuerza por haber sido metidas a presión en una

botella; en este caso, lo hacen al estilo de un ciclón: por medio de dar vueltas y vueltas y recoger más energía a cada paso.

El psicólogo Brad Bushman llevó a cabo un estudio en el que les pidió a unos alumnos que pusieran su corazón en la redacción de un escrito. Luego, «otro alumno» criticaba duramente esos escritos. De hecho, el otro alumno era el mismo Bushman, y la crítica era idéntica para todos: «Esta es una de las peores redacciones que he leído».

El comentario tuvo el efecto deseado: provocó un gran enojo en los participantes. Luego, Bushman les pidió a los sujetos que pasaran algún tiempo golpeando un saco de boxeo. A los miembros de un grupo les dijo que pensaran en su ira (es decir, que cavilasen) mientras golpeaban el saco. Incluso les mostró una foto falsa del «alumno crítico» para que pusiesen más energía en sus golpes y ganchos. Alentó a un segundo grupo a distraerse (es decir, a embotellar) por medio de pensar en mejorar su forma física mientras golpeaban. Y tuvo sentado en silencio a un tercer grupo, el de control, durante unos minutos, mientras fingía reparar su ordenador.

Después de la sesión de golpes, se le dio una bocina de aire a cada participante y se los invitó a hacerla sonar junto a las personas que estaban a su alrededor (un tipo de comportamiento agresivo). Los tres grupos seguían enojados, pero el grupo de control fue el que se mostró más suave; fue el que hizo sonar la bocina con menor frecuencia. Los embotelladores mostraron mayor agresividad (e hicieron sonar más la bocina) que el grupo de control. Pero los que estaban en el grupo de los caviladores eran los más enojados de todos y fueron los que se mostraron más agresivos; sometieron a sus vecinos a un ruido espantoso, ensordecedor. [9]

Al igual que los embotelladores, los caviladores suelen tener las mejores de las intenciones. Darles vueltas a los sentimientos inquietantes ofrece la ilusión reconfortante de que se está llevando a cabo un esfuerzo concienzudo. *Queremos* lidiar con nuestra infelicidad o aprender a afrontar una situación difícil, así que pensamos en ello –y después pensamos, pensamos y volvemos a pensar en ello–. Al final, no estamos más cerca de resolver el problema que nos angustia.

La cavilación también hace que sea más probable que nos inculpemos con preguntas como «¿por qué reacciono siempre así?» y «¿por qué no puedo manejar mejor esta situación?». Como el embotellamiento, acapara cantidades ingentes de energía intelectual. Es un proceso agotador e improductivo.

La cavilación no es siempre una actividad solitaria. Cuando sales con un amigo y le hablas profusamente sobre lo mal que está manejando sus finanzas tu padre viudo, empezáis a cocavilar. Cuando te quejas a un compañero de oficina, por enésima vez, sobre el tono que ha empleado tu jefe, hacéis lo mismo. Podríamos pensar que estas sesiones de desahogo nos harán sentir mejor, pero dado que no hay un movimiento hacia delante o una

resolución, el resultado final es que es probable que te sientas aún más molesto con tu padre o tan enfurecido a causa de tu jefe que no puedas concentrarte en tu trabajo. [10]

¿Recuerdas que hablábamos del efecto que tienen los embotelladores sobre las personas que los aman? Los caviladores son de trato igualmente difícil, ya que tienden a volcar sus auténticas emociones, de carácter pesado, en los demás. Quieren hablar del tema con quienes tienen cerca, pero en algún momento incluso sus personas más cercanas y queridas agotan la empatía: se cansan de la constante necesidad que tiene el cavilador de hablar de sus miedos, preocupaciones y problemas. Por otra parte, el hecho de que el cavilador esté centrado en sí mismo no deja espacio para las necesidades de los demás, por lo que los oyentes a menudo acaban por alejarse, de modo que el cavilador se siente frustrado y solo. [11]

Por supuesto, los caviladores pueden caer en la trampa de angustiarse por sus sufrimientos –es decir, en la trampa de preocuparse por el hecho de tener tantas preocupaciones–.

En psicología, al igual que se distingue entre los sistemas de pensamiento 1 y 2, también se establece una distinción entre los pensamientos de tipo 1 y tipo 2. [12] Los pensamientos de tipo 1 son las inquietudes humanas normales que surgen cuando nos enfrentamos a los obstáculos de la vida diaria: un gran proyecto en el trabajo, una agenda de locura, la pelea de la noche anterior, asuntos de paternidad... Los pensamientos de tipo 1 son directos: «Estoy preocupado por X» o «Estoy triste por Y».

Los pensamientos de tipo 2 tienen lugar cuando entramos en la sala de los espejos mental y empiezan a acumularse pensamientos inútiles *sobre* los pensamientos: «Me preocupa preocuparme tanto» o «Estoy estresado por estar estresado». Añadimos a nuestras emociones perturbadoras la culpa por el hecho de tenerlas: «No solo estoy preocupado por X o triste por Y sino que, además, no tengo derecho a estarlo». Nos sentimos enojados por nuestro enojo, estamos preocupados por nuestra preocupación, somos infelices por nuestra infelicidad.

Es como si nos hallásemos entre arenas movedizas: cuanto más lidiamos con nuestras emociones, más profundamente nos hundimos. [13]

* * *

Sea lo que sea que pensemos que estamos logrando por medio del embotellamiento o la cavilación, ninguna de las dos estrategias contribuye a nuestra salud o felicidad. [14] Lo que ocurre se parece mucho a tomar una aspirina para un dolor de cabeza: este medicamento alivia el dolor durante algunas horas, pero si la fuente del dolor de cabeza es la falta de sueño, un chichón o un resfriado terrible, regresará con toda su fuerza tan pronto como el efecto del analgésico se disipe.

El embotellamiento y la cavilación son aspirinas emocionales con efecto a corto plazo que tomamos con las mejores intenciones. Pero cuando no vamos directamente a la causa, no aprovechamos la capacidad que tenemos de lidiar realmente, de una vez por todas, con lo que está causando nuestra angustia.

Si sostuviese unos libros apilados alejados de mi cuerpo, con los brazos extendidos frente a mí, estaría bien por unos momentos. Pero después de dos, tres, diez minutos, mis brazos empezarían a temblar. Esto es lo que sucede cuando embotellamos. Tratar de mantener las cosas alejadas a la distancia que alcanza un brazo rígido puede ser agotador. Tan agotador, de hecho, que a menudo soltamos la carga.

Pero si tuviese los libros apretados contra mi cuerpo, abrazándolos como si quisiera aplastarlos, los músculos de mis brazos también empezarían a temblar. En esta posición, mis manos y mis brazos estarían tensos y contraídos y no podrían hacer nada más. Esto es lo que nos ocurre cuando cavilamos. [15]

En ambos casos, perdemos nuestra capacidad de estar plenamente inmersos en el mundo que nos rodea: no estamos totalmente ahí a la hora de abrazar a nuestros hijos, de estar presentes con un colega, de crear algo nuevo o, simplemente, de disfrutar del olor de la hierba recién cortada. La apertura y el entusiasmo se ven reemplazados por reglas, por historias limitantes del pasado y por juicios injustos, y nuestra capacidad de resolver problemas y tomar decisiones disminuye. Estas posturas rígidas nos impiden ser ágiles cuando necesitamos lidiar con los factores estresantes de la vida. [16]

No te vas a morir por cavilar o embotellar de forma ocasional, o incluso por alternar entre ambos comportamientos de vez en cuando (este es un libro sobre agilidad, después de todo). De hecho, a veces estas estrategias de afrontamiento pueden ser la mejor forma de proceder. Por ejemplo, si tu pareja, sin ningún miramiento, te deja la noche antes de un examen importante, te conviene dejar de lado tu aflicción para poder concentrarte en la tarea que tienes entre manos. (Por cierto, si esto te ha ocurrido realmente, cuentas con mi solidaridad más sincera).

Es cuando estas estrategias se utilizan como métodos de afrontamiento por defecto, como ocurre a menudo, cuando se vuelven contraproducentes y hacen que los anzuelos se claven cada vez más profundamente.

* * *

Aprendemos a cavilar o a embotellar a tierna edad. Si tienes hijos, vale la pena que te detengas un momento para pensar en el contenido de las conversaciones que tienes con ellos.

El reglamento no escrito sobre las emociones –y sobre cómo los hombres y las mujeres deben responder a ellas– contiene lo que los psicólogos llaman *reglas de exhibición*. [17] «Los

niños mayores no lloran» y «Aquí no se admiten rabietas; ve a tu habitación y sal cuando tengas una sonrisa en la cara» son ejemplos de la imposición de reglas de exhibición. Nunca olvidaré el día del entierro de mi padre. Familiares y amigos bienintencionados le dijeron a mi hermano de doce años que no debía llorar porque necesitaba centrarse en cuidar de nuestra madre, de mi hermana y de mí.

Aprendemos estas reglas de nuestros cuidadores y, de la misma manera, a menudo las pasamos a nuestros hijos sin querer. [18] Por ejemplo, es mucho más probable que les preguntemos a los niños acerca de actividades («¿Qué has hecho hoy en la escuela?», «¿Cómo fue el partido?», «¿Ganaste?») y que a las niñas tendamos a preguntarles sobre emociones («¿Cómo te sentiste?», «¿Te divertiste?»). Los niños interiorizan rápidamente estas reglas, las cuales, como veremos en el capítulo 10, no siempre les resultan útiles.

ENGANCHADOS A LA FELICIDAD

La cavilación y el embotellamiento no son las únicas maneras improductivas en que la gente hace frente a las tensiones de la vida. Otra estrategia habitual consiste en creer, de una forma u otra, que todo estará bien si podemos «seguir sonriendo».

A pesar de lo que dice el guion de Hollywood, Forrest Gump no inventó el rostro sonriente. Pero después de cincuenta años y cientos de millones de chapas, camisetas y tazas de café con el *Have a Nice Day* («Que tengas un buen día») impreso, ese círculo amarillo brillante con una sonrisa esquemática y dos puntos negros a modo de ojos es tan icónico como el rojo, el blanco y el azul de la bandera estadounidense. (¿Y por qué no? Después de todo, la «búsqueda de la felicidad» está en el centro de la Declaración de Independencia de Estados Unidos).

En la era digital, el rostro sonriente se ha transformado en emoticonos y *emojis* que aparecen por todas partes. (Nota al margen: acabo de descubrir que si trato de hacerlo a la antigua y escribo dos puntos seguidos del paréntesis derecho, mi ordenador lo transforma en ☺ tanto si quiero como si no). Y con cada avance –algunos dirían, con cada retroceso– que tiene lugar en nuestra cultura consumista, en la que se anuncia que tenemos a nuestro alcance ver satisfechos unos deseos que ni siquiera sabíamos que albergábamos, el estado de felicidad del señor Sonrisa es cada vez más el Santo Grial, el principio organizador de nuestra existencia.

«Espera –argumentaras–. ¿No es la felicidad la razón por la cual estamos aquí? ¿No es buena la felicidad para nosotros?».

Bueno, depende.

Hace un tiempo, dos investigadores de la Universidad de California en Berkeley, LeeAnne Harker y Dacher Keltner, buscaron los registros de Mills College, una escuela privada de chicas que tenían cercana, e inspeccionaron las fotos del anuario de 1958 y el de 1960. [19] Como nos dicen casi todos los investigadores de la felicidad, las sonrisas

verdaderas y las falsas activan grupos musculares diferentes, por lo que los dos científicos examinaron la mirada presente en los rostros de todas las alumnas para ver si el músculo zigomático mayor o el músculo orbicular de los párpados estaban implicados. Cuando dibujamos una verdadera sonrisa, brillante, en la que mostramos los dientes y se remarcan nuestras patas de gallo, estos músculos están activos. Pero el músculo orbicular de los párpados no se puede contraer a voluntad, así que si ponemos una cara falsamente feliz, este diminuto músculo, que se encuentra cerca de los ojos, permanece inmóvil. Esto permitió a Harker y Keltner hacerse una buena idea de la autenticidad de la imagen positiva que ofrecía cada alumna en el momento de tomarse la fotografía.

Treinta años más tarde, les estaba yendo mucho mejor en la vida a las estudiantes que habían exhibido las sonrisas más alegres y auténticas en esa fracción de segundo en que el disparador hizo clic que a las estudiantes que habían ofrecido sonrisas menos reales. Las chicas que habían mostrado una sonrisa auténtica tenían unos matrimonios más satisfactorios, gozaban de mayores sentimientos de bienestar y estaban más contentas.

Si se nos diese a elegir, es probable que prefiriésemos estar todo el tiempo alegres y despreocupados. Este estado de placer presenta ventajas. Una emoción más «positiva» está relacionada con un menor riesgo de sufrir varias enfermedades psicológicas, incluidas la depresión, la ansiedad y el trastorno límite de la personalidad.

Las emociones positivas también nos conducen al éxito, nos ayudan a tomar mejores decisiones, hacen que tengamos un menor riesgo de contraer enfermedades y nos permiten vivir más tiempo. En algunos casos, incluso nos ayudan a expandir nuestra forma de pensar y actuar por medio de dirigir nuestra atención a la nueva información y las nuevas oportunidades que se presentan. Gracias a ellas creamos unos recursos sociales, físicos y cognitivos que nos conducen a unas vinculaciones y unos resultados positivos. [20]

Siendo esto así, podríamos suponer que la felicidad ocupa un lugar destacado, junto con la comida y el sol, entre los factores que contribuyen al bienestar humano. Pero como ha acabado por comprender nuestra sociedad cada vez más obesa y afligida por melanomas, es habitual ir demasiado lejos y pasarse de la raya. Y las investigaciones muestran que es posible no solamente ser demasiado feliz, sino también experimentar formas de felicidad que no son tales, así como tratar de encontrar la felicidad en el momento equivocado y de las formas equivocadas. [21]

No estoy diciendo que es mejor estar desanimado todo el rato. Pero espero que logres poner la búsqueda de la felicidad en perspectiva y que veas tus emociones «negativas» bajo una luz nueva y más aceptable. De hecho, estoy firmemente convencida de que describirlas como «negativas» no hace más que perpetuar el mito de que estas emociones útiles, aunque a veces difíciles, son... justamente eso, negativas. Si puedo persuadirte de lo contrario, seré feliz (pero no en exceso).

Cuando estamos demasiado alegres, tendemos a pasar por alto amenazas y peligros importantes. No es demasiado aventurado sugerir que ser excesivamente felices puede matarnos. Tal vez incurramos en comportamientos más arriesgados, como beber demasiado («¡Os invito a una quinta ronda!»), comer compulsivamente («Mmmmm, ¡voy a tomar otro trozo de pastel!»), saltarnos las medidas preventivas del embarazo («¿Qué podría salir mal?») y consumir drogas («¡Que empiece la fiesta!»). El regocijo irresponsable, cuando es excesivo, y una relativa ausencia de emociones más serenas pueden constituir incluso indicios de manía –un síntoma peligroso de enfermedad psicológica–. [22]

Hay personas con altos niveles de felicidad que exhiben un comportamiento más rígido. Esto se debe a que el estado de ánimo afecta a la forma en que nuestros cerebros procesan la información. Cuando la vida nos va bien y nos sentimos estupendamente, y cuando el entorno es seguro y familiar, tendemos a no pensar mucho en nada que sea demasiado desafiante, lo cual ayuda a explicar por qué las personas muy positivas pueden ser menos creativas que aquellas que no lo son tanto. [23]

No quiero meter a aquellos de nosotros que somos felices dentro de un estereotipo, pero cuando nos encontramos en un estado de ánimo del estilo «¡todo es maravilloso!» es mucho más probable que saltemos a conclusiones y recurramos a tópicos. Los individuos más felices suelen poner un acento desproporcionado en la primera información que les llega y pasan por alto los detalles que se manifiestan posteriormente o les quitan importancia. [24] Esto suele tomar la forma del *efecto halo*, según el cual, por ejemplo, suponemos automáticamente que el chico mono que acabamos de conocer en la fiesta es afable, solo porque viste una ropa bonita y hace bromas divertidas. O decidimos que el hombre de mediana edad con anteojos y un maletín es más inteligente o digno de confianza, pongamos por caso, que una rubia de veintidós años que lleve unos pantaloncitos cortos de color rosa.

Nuestras llamadas *emociones negativas* fomentan un procesamiento cognitivo más lento y sistemático. [25] Nos basamos menos en las conclusiones rápidas y prestamos más atención a detalles sutiles que son importantes. (De acuerdo, el chico es atractivo, y parece que le gustas, pero ¿por qué está escondiendo la mano donde se lleva el anillo de bodas detrás de la espalda?). ¿No es interesante el hecho de que los detectives de ficción más famosos sean notablemente gruñones? ¿Y el hecho de que el chico más despreocupado del instituto rara vez sea un alumno excelente?

Los estados de ánimo «negativos» suscitan un estilo de pensamiento más atento y adaptable que nos conduce a examinar los hechos de una manera fresca y creativa. Es cuando estamos un poco desanimados cuando nos centramos e indagamos más profundamente. Las personas con estados de ánimo negativos tienden a ser menos crédulas y más escépticas, mientras que la gente feliz puede aceptar las respuestas fáciles y dejarse

engañar por las sonrisas falsas. (En esta exhibición de dientes blancos como perlas por debajo de este fino bigote, ¿está implicado solamente el músculo zigomático mayor o también lo está el músculo orbicular de los párpados?). ¿Quién quiere cuestionar la verdad superficial cuando todo va tan bien? Así que la persona feliz sigue adelante y firma en la línea punteada.

* * *

La paradoja de la felicidad es que luchar de forma deliberada por obtenerla es fundamentalmente incompatible con la naturaleza de la felicidad misma. La verdadera felicidad acude a través de actividades en las que nos implicamos porque sí y no por alguna razón extrínseca, incluso cuando esta razón es, aparentemente, tan positiva como el deseo de ser feliz.

El hecho de luchar por la felicidad guarda relación con una expectativa, lo cual confirma el dicho de que las expectativas son resentimientos en espera de manifestarse. Es por eso por lo que las vacaciones y los eventos familiares son a menudo decepcionantes, si no francamente deprimentes. Nuestras expectativas son tan altas que es casi inevitable que acabemos decepcionados.

En un estudio, se les dio a algunos de los participantes un falso artículo periodístico que elogiaba las ventajas de la felicidad, mientras que el grupo de control leyó un artículo que no la mencionaba. [26] A continuación, ambos grupos vieron fragmentos de películas que mostraban escenas felices o tristes. Los participantes que habían sido inducidos a valorar la felicidad con la lectura del artículo se sintieron menos felices que los sujetos del grupo de control cuando acabaron de ver, todos ellos, la misma «película feliz». El hecho de valorar la felicidad en demasía incrementó sus expectativas en cuanto a cómo «debían ser» las cosas, y esto los predispuso a la decepción.

En otro estudio, se pidió a los participantes que escucharan *La consagración de la primavera* de Stravinski, [27] una pieza musical tan disonante y chocante que ocasionó un disturbio en su estreno, en 1913. A algunos participantes se les dijo que «trataran de sentirse tan felices como fuera posible» mientras escuchaban la música. Después, se autoevaluaron como menos felices en comparación con los sujetos del grupo de control, quienes no habían recibido la instrucción de perseguir la felicidad.

La búsqueda agresiva de la felicidad también provoca aislamiento. [28] En otro estudio, cuanto más arriba ubicaron la felicidad los sujetos en sus listas de objetivos, más se describieron como solitarios en sus autoevaluaciones diarias.

La felicidad también se presenta en un repertorio de variaciones culturales que abren la posibilidad de ser felices de la forma equivocada. En Estados Unidos, la felicidad tiende a definirse en términos de los logros personales (incluido el placer), mientras que en el este

de Asia está asociada con la armonía social. Los estadounidenses de origen chino prefieren la satisfacción, mientras que los de ascendencia europea prefieren la emoción. La cultura japonesa se articula alrededor de la lealtad, en conexión con la culpabilidad, mientras que la cultura estadounidense encarna emociones más desvinculadas de lo social, como el orgullo o la ira. Ser felices dentro de una cultura determinada depende bastante de lo sintonizados que tengamos nuestros sentimientos con la definición de la felicidad de esa cultura. [29]

En pocas palabras: perseguir la felicidad puede ser tan autodestructivo como el embotellamiento y la cavilación de los que hablábamos antes. Todos estos mecanismos de afrontamiento surgen de la incomodidad que experimentamos en relación con las emociones «negativas» y de nuestra indisposición a soportar cualquier cosa remotamente asociada con lo que consideramos que está vinculado con el sufrimiento.

EL LADO BUENO DE LA IRA (Y OTRAS EMOCIONES DIFÍCILES)

Fingir que somos más felices de lo que somos es una propuesta perdedora, y forzarnos a ser más «auténticamente» felices es definitivamente contraproducente, en parte porque nos crea unas expectativas imposibles de satisfacer y en parte porque nuestras propias sonrisas falsas y el afán que tenemos de buscar todo lo placentero nos priva de experimentar los efectos beneficiosos de las emociones «negativas».

Por lo general, cuando ocurre algo que hace que se nos bajen un poco los humos es cuando prestamos atención a detalles más sutiles de la vida –detalles subyacentes, a veces dolorosos, pero potencialmente importantes–. No debe sorprendernos el hecho de que grandes escritores, como los autores de las tragedias griegas, los poetas románticos o los creadores de esas descomunales novelas rusas del siglo xix, hayan encontrado mucho de instructivo y valioso en el lado oscuro de la escala emocional humana. Fue nuestro viejo amigo John Milton quien exclamó, en *Il Penseroso*: «¡Salve, divina Melancolía!».

Nuestros sentimientos crudos pueden ser los mensajeros que necesitamos para que nos enseñen cosas sobre nosotros mismos y pueden impulsar nuestra comprensión de aspectos importantes de la vida. Vi esto cuando un cliente acudió a mí con un «problema de ira». Ambos trabajamos juntos para examinar sus sentimientos y resolverlos. Se dio cuenta de que tal vez no era tanto un problema de ira lo que tenía como una esposa que le estaba planteando exigencias casi imposibles de satisfacer. Al aceptar y comprender sus emociones difíciles, en lugar de tratar de reprimirlas o arreglarlas, comenzó a mejorar su matrimonio, no por medio de volverse sumiso, sino por medio de aprender a definir mejor los límites de lo que era un comportamiento aceptable.

Además de la ira, la envidia es otro de los «siete pecados capitales». En realidad, puede ser un importante factor de motivación, más fuerte incluso que la admiración, a la hora de conducirnos hacia la automejora. Un estudio mostró que los alumnos que expresaron una envidia sana hacia un estudiante que tenía más éxito estaban más motivados que aquellos

que expresaron admiración. [37] Los sujetos envidiosos se aplicaron más intensamente en las tareas escolares y rindieron mejor en varios ejercicios verbales.

Otras emociones «malas» son útiles por distintas razones. La vergüenza y la culpa pueden desempeñar importantes funciones sociales en el sentido de fomentar el apaciguamiento y la cooperación. [38] La tristeza es señal de que algo va mal –a menudo, nos indica que necesitamos encontrar una mejor manera de estar presentes y participar–. Y las expresiones externas de tristeza les señalan a los demás que nos vendría bien un poco de ayuda. Si reprimimos la tristeza bajo una máscara de falsa alegría, estamos negando la orientación que alguien puede proporcionarnos, y también estamos rechazando, tal vez, la mano amiga. [39]

Como recordarás, cuando examinamos la lista de escenarios cotidianos habituales en los que nos quedábamos «enganchados», siempre había una opción C. Esta no corresponde ni al embotellamiento ni a la cavilación, sino más bien a estar presentes y abiertos a todas las emociones que experimentamos, con una actitud de curiosidad y aceptación.

Este es el enfoque que vamos a abordar a continuación. Vamos a ver los métodos que realmente funcionan para «desengancharnos del anzuelo» y tener una vida más saludable y también, sí, más feliz.

BUENAS NOTICIAS SOBRE LOS ESTADOS DE ÁNIMO «NEGATIVOS» [30]

Aunque rara vez es divertido hallarse en un estado de ánimo negativo, y ciertamente no es saludable estar continuamente sumergidos en ellos, esto es lo que pueden hacer por nosotros las experiencias de tristeza, ira, culpa o miedo:

Nos ayudan a elaborar razonamientos. [31] Es más probable que utilicemos información concreta y tangible, que nos sintamos más en sintonía con la situación del momento y que seamos menos proclives a cometer errores de juicio y a distorsionar los datos, todo lo cual nos otorga un aura de experiencia y autoridad que puede hacer que seamos más persuasivos como escritores y oradores.

Mejoran la memoria. Un estudio encontró que los compradores recordaban una cantidad de información significativamente mayor relativa a lo que había en el interior de un supermercado en los días fríos y sombríos, en los que no se sentían tan animados, que en los días soleados y cálidos, en los que la vida les parecía más llevadera. [32] Los estudios también muestran que cuando estamos en un estado de ánimo no muy bueno tenemos menos tendencia a alterar nuestros recuerdos por medio de incorporar en ellos, inadvertidamente y *a posteriori*, información engañosa.

Fomentan la perseverancia. Después de todo, cuando ya nos sentimos muy bien, ¿por qué deberíamos esforzarnos? En los exámenes académicos, un individuo que tenga un estado de ánimo más pesimista tratará de responder más preguntas –y acertará más– de lo que lo hará cuando se sienta alegre. [33] En realidad, puede ser una buena idea que tu hijo esté ligeramente

triste cuando vaya a hacer el examen de admisión universitaria. (De hecho, dado el estado de ánimo típico de la mayoría de los jóvenes de diecisiete años, es probable que ya esté en buena forma, en este aspecto, para afrontar la prueba).

Hacen que seamos más educados y estemos más atentos. Quienes se encuentran en momentos menos pletóricos son más cautelosos, considerados y más propensos a implicarse en la imitación social inconsciente (por la cual reflejamos los gestos y el habla de otra persona sin saberlo), un comportamiento que aumenta la vinculación social. [34] Cuando nos sentimos estupendamente, somos mucho más asertivos, lo cual a menudo significa que nos centramos más en nosotros mismos y puede ser que ignoremos lo que otros tienen por ofrecer o aquello por lo que están pasando.

Estimulan la generosidad. Quienes se hallan en un estado de ánimo negativo prestan más atención a la equidad y tienden más a rechazar los ofrecimientos injustos. [35]

Nos hacen menos propensos al sesgo de confirmación. En un estudio llevado a cabo con individuos con fuertes opiniones políticas, los que estaban enojados eligieron leer más artículos que no coincidían con sus posturas, en lugar de practicar el sesgo de confirmación (la tendencia habitual a buscar información que respalde lo que ya creemos que es verdad). [36] Después de explorar esos puntos de vista contrarios, estaban más dispuestos a cambiar de opinión. Parece que el enojo da lugar a una mentalidad de «atrapar al adversario» que nos anima a explorar lo que tiene que decir el otro con el fin de rebatirlo. Paradójicamente, ello hace que seamos susceptibles de vernos persuadidos.

---

1 El debate relativo a la cantidad de emociones básicas existentes sigue vigente entre los investigadores de las emociones. Habitualmente, se citan entre seis y quince. Sea cual sea la relación a la que acudamos, las denominadas emociones *negativas* superan a las etiquetadas como *positivas*. Esta perspectiva «básica» relativa a las emociones está basada en la teoría de que en todas las culturas y especies hay una cantidad irreductible de emociones clave, las cuales tienen unos desencadenantes universales (Ekman, 1999). Este punto de vista puede contrastarse con el *constructivista* (Barrett, 2015), que sugiere que no pueden definirse unas fronteras entre las emociones, sino que construimos activamente nuestra experiencia emocional a partir del contexto en el que nos hallamos. Ekman, P. (1999). «Basic emotions». En T. Dalgleish y T. Power (eds.), *The handbook of cognition and emotion* (pp. 45-60). Nueva York, USA: John Wiley & Sons; Clark-Polner, E., Wager, T. D., Satpute, A. B. y Barrett, L. F. (2016). «Neural fingerprinting: Meta-analysis, variation, and the search for brainbased essences in the science of emotion». En L. F. Barrett, M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (eds.), *The handbook of emotion* (4ª ed.). Nueva York, USA: Guilford Press; Barrett, L. F. (2014). «Ten common misconceptions about the psychological construction of emotion». En L. F. Barrett y J. A. Russell (eds.), *The psychological construction of emotion* (pp. 45-79). Nueva York, USA: Guilford Press.

2 John, O. P. y Eng, J. (2013). «Three approaches to individual differences in measuring affect regulation: Conceptualizations, measures, and findings». En J. Gross (ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 321-344). Nueva York, USA: Guilford Press. Ver también Gross, J. y John, O. P. (2003). «Individual difference in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being». *Journal of Personality and Social Psychology*, 23 (2), 348-362. Cabe hacer dos breves advertencias. En primer lugar, aunque las investigaciones relativas a las diferencias de género demuestran que los hombres tienen mayor tendencia que las mujeres a embotellar sus emociones, esto no debe llevarnos a afirmar que «todos los

hombres son embotelladores» o que «ninguna mujer es embotelladora». La misma advertencia es aplicable a las mujeres y la cavilación. En segundo lugar, algunas personas alternan entre el embotellamiento y la cavilación, y viceversa. Pueden, por ejemplo, cavilar durante un tiempo, preocuparse por lo mucho que están pensando en el tema y, luego, tratar de enterrar sus sentimientos.

3 https://www.youtube.com/watch?v=GkdoD1uXSb4.

4 Waxer, P. H. (1977). «Nonverbal cues for anxiety: An examination of emotional leakage». *Journal of Abnormal Psychology*, 86 (3), 306-314.

5 Wegner, D. M., Schneider, D. J., Carter, S. y White, T. (1987). «Paradoxical effects of thought suppression». *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (1), 5-13. Ver también Wegner, D. M. (2011). «Setting free the bears: Escape from thought suppression». *American Psychologist*, 66 (8), 671-680.

6 Litvin, E. B. y Kovacs, M. A., *et al*. (2012). «Responding to tobacco craving: Experimental test of acceptance versus suppression». *Psychology of Addictive Behaviors*, 26 (4), 830-837.

7 Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. W., Smith, N. C., Erickson, E. A. y Gross, J. J. (2003). «The social consequences of expressive suppression». *Emotion*, 3 (1), 48-67.

8 Johnson, D. y Whisman, M. (2013). «Gender differences in rumination: A meta-analysis». *Personality and Individual Differences*, 55 (4), 367-374.

9 Bushman, B. (2002). «Does venting anger feed or extinguish the flame? Catharsis, rumination, distraction, anger, and aggressive responding». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (6), 724-731. En este estudio, los caviladores fueron los que se comportaron peor en comparación con los embotelladores y el grupo de control; fueron los que se mostraron más angustiados y agresivos. El «segundo puesto» fue para los embotelladores, que también se revelaron enojados, pero no agresivos. Los alumnos que estaban en el grupo de control, que no habían tratado de embotellar ni de cavilar, fueron quienes tuvieron un mejor comportamiento.

10 Rose, A., Schwartz-Mette, R., Glick, G. C., Smith, R. L. y Luebbe, A. M. (2014). «An observational study of corumination in adolescent friendships». *Developmental Psychology*, 50 (9), 2199-2209.

11 Nolen-Hoeksema, S. y Davis, C. G. (1999). «Thanks for sharing that: Ruminators and their social support networks». *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (4), 801-814.

12 Wells, A. (2009). *Metacognitive therapy for anxiety and depression*. Nueva York, USA: Guilford Press.

13 Esta metáfora es de Steven Hayes. Hayes, S. y Smith, S. (2005). *Get out of your mind and into your life: The new acceptance and commitment therapy*. Oakland (California), USA: New Harbinger Publications. [En español: (2013) *Sal de tu mente, entra en tu vida: la nueva terapia de aceptación y compromiso*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer].

14 Aldao, A. y Nolen-Hoeksema, S. (2012). «When are adaptive strategies most predictive of psychopathology?». *Journal of Abnormal Psychology*, 121 (1), 276-281. Ver también Mauss, I., Evers, C., Wilhelm, F. y Gross, J. (2006). «How to bite your tongue without blowing your top: Implicit evaluation of emotion regulation predicts affective responding to anger provocation». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 (5), 589-602.

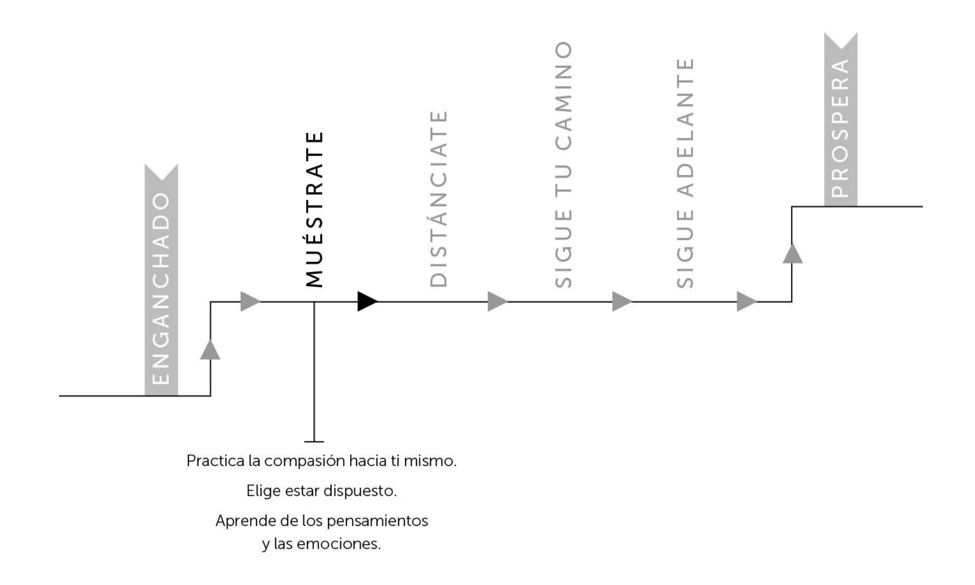
15 He adaptado esta metáfora de otra presente en Zettle, R. (2007). *ACT for depression: A clinician's guide to using acceptance and commitment therapy in treating depression*. Oakland (California), USA: New Harbinger Publications.

16 Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. y Lyubomirsky, S. (2008). «Rethinking rumination». *Perspectives on Psychological Science*, 3 (5), 400-424.

17 Para más información sobre el desarrollo de las reglas de exhibición emocionales, consulta Zeman, J. y Garber, J. (1996). «Display rules for anger, sadness, and pain: It depends on who is watching». *Child Development*, 67 (3), 957-973. Para un abordaje más general de las reglas de exhibición, consulta el trabajo de Paul Ekman.

18 Reese, E., Haden, C. y Fivush, R. (1996). «Mothers, fathers, daughters, sons: Gender differences in reminiscing». *Research on Language and Social Interaction*, 29 (1), 27-56; Root, A. y Rubin, K. (2010). «Gender and parents' reactions to children's emotion during the preschool years». *New Directions for Child and Adolescent Development*, 128, 51-64.
19 Harker, L. y Keltner, D. (2001). «Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood». *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (1), 112-124; Ekman, P., Davidson, R. y Friesen, W. (1990). «The Duchenne smile: Emotional expression and brain physiology, II». *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (2), 342-353.
20 Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. y Schkade, D. (2005). «Pursuing happiness: The architecture of sustainable change». *Review of General Psychology*, 9, 111-131; Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (eds.) (2000). «Positive psychology (special issue)». *American Psychologist*, 55 (1), 5-14; Fredrickson, B. L. (1998). «What good are positive emotions?». *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319; Tugade, M., Fredrickson, B. L. y Barrett, L. F. (2004). «Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health». *Journal of Personality*, 72 (6), 1161-1190.
21 Gruber, J., Mauss, I. y Tamir, M. (2011). «A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good». *Perspectives on Psychological Science*, 6 (3), 222-233.
22 Ibid.
23 Davis, M. A. (2008). «Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 25-38.
24 Gruber, J., Mauss, I. y Tamir, M. (2011). «A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good». *Perspectives on Psychological Science*, 6 (3), 222-233. Para un análisis excelente del lado oscuro de las emociones positivas, consulta también Gruber, J. y Moskowitz, J. (2014). *Positive emotion: Integrating the light sides and dark sides*. Nueva York, USA: Oxford University Press.
25 Forgas, J. (2013). «Don't worry, be sad! On the cognitive, motivational, and interpersonal benefits of negative mood». *Current Directions in Psychological Science*, 22 (3), 225-232; Young, M., Tiedens, L., Jung, H. y Tsai, M. (2011). «Mad enough to see the other side: Anger and the search for disconfirming information». *Cognition and Emotion*, 25 (1), 10-21.
26 Mauss, I. B., Tamir, M., Anderson, C. L. y Savino, N. S. (2011). «Can seeking happiness make people unhappy? Paradoxical effects of valuing happiness». *Emotion*, 11 (4), 807-815.
27 Schooler, J. W., Ariely, D. y Loewenstein, G. (2003). «The pursuit and assessment of happiness may be self-defeating». En I. Brocas y J. D. Carrillo (eds.), *The psychology of economic decisions, 1: Rationality and well-being* (pp. 41-70). Nueva York, USA: Oxford University Press.
28 Mauss, I., Savino, N., Anderson, C., Weisbuch, M., Tamir, M. y Laudenslager, M. (2012). «The pursuit of happiness can be lonely». *Emotion*, 12 (5), 908-912.
29 Gruber, J., Mauss, I. y Tamir, M. (2011). «A dark side of happiness? How, when, and why happiness is not always good». *Perspectives on Psychological Science*, 6 (3), 222-233.
30 Los estados de ánimo se definen generalmente como emociones que se extienden durante un largo período; no son efímeros.
31 Forgas, J. (2007). «When sad is better than happy: Negative affect can improve the quality and effectiveness of persuasive messages and social influence strategies». *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 (4), 513-528.
32 Forgas, J. P., Goldenberg, L. y Unkelbach, C. (2009). «Can bad weather improve your memory? A field study of mood effects on memory in a real-life setting». *Journal of Experimental Social Psychology*, 45 (1), 254-257.
33 Forgas, J. (2013). «Don't worry, be sad! On the cognitive, motivational, and interpersonal benefits of

negative mood». *Current Directions in Psychological Science*, 22 (3), 225-232.
34 Ibid.
35 Ibid.
36 Young, M., Tiedens, L., Jung, H. y Tsai, M. (2011). «Mad enough to see the other side: Anger and the search for disconfirming information». *Cognition and Emotion*, 25 (1), 10-21.
37 Ven, N., Zeelenberg, M. y Pieters, R. (2011). «Why envy outperforms admiration». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37 (6), 784-795.
38 Stearns, D. y Parrott, W. (2012). «When feeling bad makes you look good: Guilt, shame, and person perception». *Cognition and Emotion*, 26, 407-430.
39 Hackenbracht, J. y Tamir, M. (2010). «Preferences for sadness when eliciting help: Instrumental motives in sadness regulation». *Motivation and Emotion*, 34 (3), 306-315.



CAPÍTULO 4

MUÉSTRATE

En 1975, un joven cineasta se estaba esforzando por escribir un guion para una gran aventura espacial, y no podía conseguir que la historia despegase del suelo. Luego redescubrió un libro que había leído en la universidad: *El héroe de las mil caras*, de Joseph Campbell. En esa obra clásica de 1949, [1] Campbell exploró la idea, desarrollada en primer lugar por el psicólogo Carl Jung, de que todos los seres humanos comparten ciertos modelos mentales universales, pero inconscientes, en cuanto a las relaciones y las experiencias de vida importantes. Desde el origen de la civilización, según Campbell y Jung, los seres humanos han incorporado estos modelos en los mitos. Estas historias antiguas tratan temas atemporales, como la familia, el miedo, el éxito y el fracaso, y comparten ciertos elementos, llamados *arquetipos*, cuyos componentes básicos incluyen el héroe, el mentor y la búsqueda. Los arquetipos también incluyen artilugios más específicos de la trama, como la espada mágica y el lago que oculta un secreto bajo su superficie. Estos arquetipos aparecen en todas partes, desde las leyendas del rey Arturo hasta los libros y películas de Harry Potter y los juegos de rol. La existencia de unos arquetipos universales podría explicar por qué las personas de todo el mundo se enamoran de los mismos tipos de historias y por qué se pueden encontrar mitos similares en culturas muy diferentes.

El perseverante cineasta usó los arquetipos y reescribió su guion para que se pareciese más a la búsqueda de un héroe mítico. Este cineasta era George Lucas, y su película, *Star*

Wars (*La guerra de las galaxias*), se convirtió en una de las producciones más populares de todos los tiempos.

Pero los mitos ofrecen mucho más que una estupenda recaudación. Mucho antes de que hubiera libros o películas (o filósofos, profesores de literatura o psicólogos), estas historias universales eran la forma en que la gente transmitía de una generación a la siguiente las lecciones clave de la vida. Y una de las lecciones que incluyen todos los mitos es que tratar de eludir aquello que más tememos es una muy mala idea. Una y otra vez, en las historias míticas, el héroe no tiene otra opción que acabar yendo a un lugar oscuro y espeluznante (un pantano, una cueva, la Estrella de la Muerte) y confrontar directamente cualquier cosa que esté acechando ahí.

En la vida moderna, a menudo nos encontramos en el borde de nuestros propios lugares oscuros. Son especialmente aterradores porque se hallan en nuestro propio interior. A veces, estos lugares están llenos de demonios; en otras ocasiones, no hay más que unas cuantas criaturas de pequeño tamaño escondidas en los rincones. Pero tanto si las criaturas representan grandes traumas como si encarnan pequeñas molestias, tanto si son la expresión de un gran terror como si lo son de un pequeño sobresalto, pueden mantenernos enganchados.

La mayor parte de nuestras historias personales no son especialmente épicas. Pocos de nosotros tendríamos mucho que ofrecer a Hollywood; el argumento de nuestras vidas no daría tan siquiera para una película de terror barata. La mayoría de la gente, afortunadamente, no alberga recuerdos reprimidos de tipo macabro (por ejemplo, el recuerdo de la abuela cortando al abuelo en pedazos y sirviéndolo en tostadas). Nuestros demonios ocultos no son más que los restos de temores perfectamente normales y casi universales: la desconfianza, la inseguridad y el miedo al fracaso. Tal vez aún estás resentida con tu hermana por el hecho de que coqueteó con tus novios en el instituto. O tal vez te sientas infravalorado por tu nuevo jefe. Esto no es ni tan siquiera material para un buen episodio de una serie sensiblera, pero puede ser suficiente para mantenerte enganchado en comportamientos que no te sean de ningún provecho.

En ese caso, ¿no podemos enviar a alguien con un sable de luz para que acabe con estos tipos malos y haga estallar la Estrella de la Muerte?

No. No es así como funcionan las cosas en esta galaxia.

Curiosamente, un ejemplo de lo que sí funciona, al menos metafóricamente, lo ofrece una auténtica película de terror titulada *Babadook*. En ella, una madre viuda se ve atormentada por un monstruo sombrío que sale de uno de los libros de cuentos de su hijo. Se va poniendo de manifiesto que el monstruo representa sus sentimientos sobre la maternidad y el resentimiento que experimenta hacia su hijo debido al hecho de que su marido, el padre del niño, falleció mientras la llevaba al hospital para dar a luz. Así pues, el monstruo también representa su aflicción. Lamento arruinarte el final, pero tengo que contarlo: la madre acaba por quitarle poder a este gran conglomerado de emociones

indeseadas y aterradoras no solo por medio de afrontar a Babadook, sino también por medio de dejar que viva en el sótano, donde lo alimenta y lo cuida. En otras palabras: aprende a domesticarlo y alojarlo, a dejar que esté ahí sin permitir que dirija su vida. Parece un final extraño para una película: ¿no debería vencer al monstruo la protagonista? Pero si entendemos el funcionamiento de las emociones, nos damos cuenta de que es un final hermoso, que tiene perfecto sentido.

Como ocurre en el viaje de todos los héroes, nuestro movimiento hacia una vida mejor empieza cuando hacemos acto de presencia, nos *mostramos*. Pero esto no significa que tengamos que herir o matar a todos los demonios, Babadooks o incluso las pequeñas criaturas que nos molestan. Significa que debemos hacerles frente, apaciguarlos y encontrar una forma honesta y abierta de vivir con ellos. Cuando nos hacemos visibles plenamente, con conciencia y aceptación, incluso los peores demonios suelen retroceder. El solo hecho de enfrentarnos a los aspectos de nosotros mismos que nos asustan y darles un nombre basta, a menudo, para despojarlos de su poder. Acabamos con el tira y afloja por medio de soltar la cuerda.

Décadas de investigaciones psicológicas han mostrado que el grado de satisfacción vital que experimentamos frente a las preocupaciones, los arrepentimientos y las experiencias tristes que vivimos depende no tanto de cuántas de estas cosas experimentamos, ni tan siquiera de su intensidad, sino de cómo lidiamos con ellas. Podemos embotellarlas o sumirnos en la cavilación, permitiendo así que gobiernen nuestros comportamientos, o bien podemos reconocerlas y *mostrarnos* ante ellas con compasión, curiosidad y aceptación –sin rechazarlas–.

Mostrarse no es un ejercicio de voluntad heroico; consiste solamente en mirar a los ojos a aquello que nos atormenta y decirle: «Está bien. Tú estás aquí y yo estoy aquí. Hablemos. Soy lo suficientemente grande como para contener todos mis sentimientos y todas mis experiencias pasadas; puedo aceptar todas estas partes de mi existencia sin verme aplastado o sentirme aterrorizado».

El escritor italiano judío Primo Levi, superviviente, como Frankl, de los campos de exterminio nazis, habló de la angustia que experimentó, inesperadamente, en su regreso a Italia al final de la Segunda Guerra Mundial. [2] Él y sus escuálidos compañeros de infortunio se vieron rodeados de personas que les preguntaron acerca de sus vivencias. Cuando los supervivientes empezaron a buscar palabras para expresar su experiencia, esas personas fueron dándose la vuelta y alejándose: eran incapaces de escuchar y aceptar lo que estaban oyendo –o no estaban dispuestas a ello–.

Formado como químico, Levi tomó un empleo como operario en una fábrica de pinturas, y encontró su manera de hacer frente a lo vivido por medio de ir anotando lo que recordaba de su experiencia en billetes de tren y viejos pedazos de papel. Lo hacía por la noche, en el dormitorio de la fábrica. Con el tiempo, surgió un manuscrito que se

convirtió en su primer libro, *Se questo è un uomo* (*Si esto es un hombre*). Levi había descubierto la importancia vital que tiene ver reconocidos los propios sentimientos y las propias experiencias. No solo es importante que los demás muestren este reconocimiento, sino que también lo es que uno se lo otorgue a sí mismo.

En el proceso de aprender a ver y aceptar la totalidad de nosotros mismos, con nuestros defectos incluidos, resulta útil que recordemos algo que tienen en común todos nuestros héroes y heroínas favoritos: que distan de ser perfectos. La perfección es unidimensional, poco realista, aburrida. Es por eso por lo que los protagonistas más atractivos tienen defectos o un lado oscuro y la razón por la cual los villanos verdaderamente interesantes presentan un componente humano –tienen suficiente humanidad como para que podamos identificarnos con ellos, al menos en parte–.

Una película satisfactoria es aquella en la que los complejos aspectos positivos y negativos del héroe y el villano acaban por resolverse. En la vida real, nuestro nivel de éxito deriva de lo bien que seamos capaces de vivir con nuestros propios defectos (con nuestro lado oscuro) y aprender de ellos. Y reconocerlas o *mostrarse* es el primer paso en el camino hacia esa resolución y ese aprendizaje.

En una encuesta en la que participaron miles de personas, unos investigadores de Inglaterra encontraron que, entre todos los «hábitos felices» que la ciencia ha identificado actualmente como claves para una vida más satisfactoria, la autoaceptación era el que estaba más fuertemente asociado con la satisfacción general. [3] Sin embargo, ¡el mismo estudio reveló que este hábito en particular era también el que menos practicaba la gente! Los encuestados dijeron que se les daba bien ayudar y dar a los demás, pero cuando se les preguntó con qué frecuencia eran considerados consigo mismos, casi la mitad se calificó con un cinco o un número más bajo (de una puntuación máxima de diez). Solamente un puñado de encuestados –el cinco por ciento– reflejaron que se aceptaban plenamente (se calificaron con un diez).

LA COMPASIÓN HACIA UNO MISMO

En mi infancia en Sudáfrica oí una historia en muchas ocasiones, cuya veracidad no pude confirmar. [4] Según cuenta, cuando un miembro de una determinada tribu tiene un mal comportamiento o hace algo incorrecto, debe situarse en solitario en el centro de la aldea. Todos los miembros de la tribu se reúnen a su alrededor. Y, uno a uno, cada individuo (hombre, mujer y niño) le da su merecido. ¿Cómo? No le dicen el tipo de persona impresentable que es. En lugar de ello, los aldeanos enumeran, cuidadosamente, todas sus *buenas* cualidades. Sea verdadera o no, esta leyenda ilustra el poder que tiene una palabra amable (o dos, o dos mil). Es una versión tribal de la escena de la película *¡Qué bello es vivir!* en la que todos los ciudadanos de Bedford Falls le recuerdan a George Bailey el

enorme impacto que su sencilla existencia como banquero del pueblo ha tenido entre sus amigos y vecinos.

Imagina que cada uno de nosotros nos tratásemos a nosotros mismos con ese tipo de compasión y apoyo en lugar de caer en la autorrecriminación en la que incurrimos tan a menudo. Esto no significa quitar importancia a lo negativo, hacer contorsiones psicológicas tratando de sortearlo o negar su existencia. Significa perdonarnos por nuestros errores o imperfecciones de tal forma que podamos pasar a ocuparnos de asuntos mejores y más productivos.

Hacerse visible requiere agallas. Es aterrador considerar lo que podemos descubrir sobre nosotros mismos si miramos hacia dentro. ¿Y si desatamos alguna verdad que tiene el potencial de desestabilizar una relación? ¿Y si ponemos en tela de juicio una forma de vida que, aunque pueda distar de ser perfecta, por lo menos nos es familiar?

Pero estar ahí y *mostrarse* no significa balancear una bola de demolición. Significa aportar historia y contexto a la ecuación para encontrarle todo el sentido a lo que hay ahí y, luego, aplicar esa comprensión para mejorarlo.

Hacernos visibles implica reconocer nuestros pensamientos sin tener que creer que se corresponden literalmente con la realidad. (Los caviladores, especialmente, deberían tomar nota de esto, porque cuanto más escuchamos, de forma repetida, alguna declaración dudosa, aunque solo sea dentro de nuestras propias cabezas, más probable es que la aceptemos como verdad). El hecho de *mostrarnos* desencadena el proceso de desengancharnos de este anzuelo.

La segregación racial de mi patria halló su final en 1994, con la elección de Nelson Mandela, el primer presidente negro del país. Parte del genio de Mandela fue que, con el trabajo que llevó a cabo para deshacer el daño causado por el odio institucionalizado, condujo a su país más allá de la sed de sangre y los ajustes de cuentas que han mantenido la hostilidad viva durante siglos en otras partes del mundo. Para afrontar el doloroso pasado de Sudáfrica, el Gobierno de Mandela estableció una Comisión de la Verdad y la Reconciliación, mediante la cual las personas se hacían visibles y se *mostraban*, asumían lo que habían hecho o lo que les habían hecho y luego seguían adelante. No se trataba de aplicar el ojo por ojo, de imponer castigos o de recriminar nada a nadie, sino de sanar y seguir adelante. El objetivo era construir una sociedad nueva, justa y democrática.

Sin embargo, ni siquiera por medio de la verdad y la reconciliación podemos controlar el mundo, lo cual significa que nunca será un lugar perfecto. La única manera de llegar a cualquier parte es por medio de la práctica de la aceptación.

De hecho, una de las grandes paradojas de la experiencia humana es que no podremos cambiarnos a nosotros mismos ni podremos cambiar nuestras circunstancias hasta que aceptemos lo que hay en este momento. La aceptación es un prerrequisito para el cambio. Esto significa darle permiso al mundo para que sea como es, porque es solo cuando dejamos de intentar controlar el universo cuando hacemos las paces con él. Lo que no nos

gusta sigue sin gustarnos; sencillamente, dejamos de estar en guerra con ello. Y una vez que la guerra ha terminado, puede empezar a producirse el cambio.

Para continuar con la analogía de la batalla, no se puede reconstruir una ciudad cuando aún está siendo bombardeada; únicamente puede hacerse cuando los ataques han cesado y la paz prevalece. Lo mismo ocurre con nuestro mundo interno: cuando dejamos de luchar contra lo que hay ahí, podemos pasar a aplicar esfuerzos que serán más constructivos y gratificantes.

A menudo les indico a mis pacientes que una buena manera de llegar a una mayor autoaceptación y de ser más compasivos hacia sí mismos es mirar el niño que una vez fueron. Te invito a hacer lo mismo. Después de todo, no elegiste a tus padres, ni tus circunstancias económicas, tu personalidad o tu tipología corporal. Reconoce que tenías que jugar la mano que se te había dado y, a partir de ahí, sé más cálido, amable e indulgente contigo mismo. Lo hiciste lo mejor que pudiste a tenor de las circunstancias. Y sobreviviste.

El siguiente paso consiste en que pienses en que el niño herido que una vez fuiste está corriendo hacia ti, el adulto que eres ahora. ¿Vas a burlarte de él, a exigirle explicaciones, a decirle que fue culpa suya y a amonestarlo con un «te lo dije»? No es probable. Lo primero que harás, seguramente, será tomar a ese niño pequeño y disgustado entre tus brazos y consolarlo.

¿Por qué deberías tratar al adulto que eres de forma menos compasiva?

Ser bondadoso con uno mismo se vuelve aún más importante durante los momentos difíciles de la vida. Los individuos que están pasando por una ruptura, han perdido un trabajo o no han obtenido un ascenso suelen apresurarse a regañarse, culparse y castigarse a sí mismos. Esta charla interna comienza con aquello que «deberían» y «podrían» haber hecho y con el «no soy lo bastante bueno». Parecen las palabras de un duende desagradable que estuviese instalado dentro de la cabeza...

En un estudio llevado a cabo con sujetos que estaban pasando por un divorcio, los investigadores encontraron que a aquellos que expresaron compasión por sí mismos al comienzo de esta dolorosa experiencia les estaba yendo mejor, nueve meses más tarde, que a quienes se habían fustigado a causa de sus propios «defectos» (como el de no ser personas lo suficientemente atractivas). [5]

Cuando se trata de hacer frente a todas las emociones que experimentamos en los tiempos difíciles, también es importante que recordemos la distinción entre *culpa* y *vergüenza*. La culpa es la sensación de carga y pesar que es consecuencia de saber que hemos fallado o hecho algo mal. No es una sensación divertida pero, como todas nuestras emociones, tiene su propósito. De hecho, la sociedad depende de que nuestros sentimientos de culpabilidad eviten que sigamos repitiendo nuestros errores y malas

acciones. La falta de culpa es, en realidad, una de las características definitorias de la sociopatía.

Mientras que la culpa se centra en faltas específicas, la vergüenza tiene un carácter muy diferente. Ligada al sentimiento de desprecio, se centra en el carácter de la persona. La vergüenza no nos hace sentir que seamos seres humanos que han hecho algo malo, sino seres humanos *malos*. Esta es la razón por la cual las personas que experimentan vergüenza se suelen sentir empequeñecidas y carentes de valía. Es también el motivo por el cual la vergüenza rara vez nos lleva a tomar medidas para reparar las situaciones. De hecho, los estudios muestran que los individuos que sienten vergüenza son más propensos a responder defensivamente, tal vez en el intento de escapar de la culpa, negar su responsabilidad o incluso atribuir esta a otra persona. En investigaciones llevadas a cabo al respecto, los reclusos que exhibieron vergüenza en el momento de su encarcelamiento terminaron reincidiendo con más frecuencia que aquellos que manifestaron culpa. [6]

¿Cuál es la diferencia clave entre las dos emociones? La compasión hacia uno mismo. Sí, hiciste algo mal. Y sí, te sientes mal por eso, porque, claro, debes sentirte así. Quizá incluso hiciste algo realmente horrible. Aun así, esta transgresión no te convierte en un ser humano irremediablemente espantoso. Puedes buscar hacer las paces, disculparte y ponerte a trabajar para pagar tu deuda con la sociedad, tanto si esto significa mandar flores como dedicar tiempo a prestar un servicio. Puedes esforzarte para aprender de tus errores y hacerlo mejor en el futuro. La autocompasión es el antídoto de la vergüenza. [7]

Si sospechas que el hecho de mostrarte compasivo contigo mismo no es más que una excusa para mostrarte autoindulgente, he aquí algunas cosas que deberías tener en cuenta:

La compasión hacia uno mismo no consiste en mentirse

En realidad, se trata de todo lo contrario. Implica observarse desde una perspectiva exterior: se trata de adoptar una visión amplia e inclusiva que no niegue la realidad sino que reconozca los propios desafíos y fracasos como parte del hecho de ser humano. En un estudio, los sujetos participaron en simulacros de entrevistas de trabajo en las que los investigadores les pidieron que describieran sus puntos más débiles. [8] Los individuos más compasivos no disimularon sus debilidades en mayor medida que los otros participantes; sin embargo, se sintieron mucho menos ansiosos y amenazados por el conjunto de la experiencia.

Tratarse a uno mismo con compasión es, de hecho, incompatible con engañarse. Uno no puede tener auténtica compasión si no se enfrenta primero a la verdad acerca de quién es y lo que siente. Es cuando nos falta compasión cuando somos más propensos a mostrar una falsa bravura y un exceso de autoconfianza grandilocuente en un esfuerzo por negar la posibilidad del fracaso. Cuando nos falta compasión, vemos el mundo tan implacable como nosotros somos, por lo que la idea misma del fracaso nos resulta incapacitante.

Imagina una estudiante excepcionalmente brillante y trabajadora que se gradúa como la mejor de su clase en el instituto y se matricula en una de esas universidades de élite en las que todo el mundo quiere entrar. Allí, se encuentra con que todos los otros alumnos son tan inteligentes y abnegados como ella. De hecho, algunos de sus nuevos compañeros de clase tienen incluso más talento que ella, provienen de familias más sofisticadas y fueron a institutos de mayor prestigio. Si nuestra alumna se identifica demasiado con el concepto de que es un «cerebrito sabelotodo» o «la chica más inteligente de la clase», como siempre ha hecho, ¿qué ocurrirá con la idea que tiene de sí misma? En su lucha por estar a la altura de todos los estudiantes de élite que la rodean, necesitará una dosis saludable de agilidad emocional para definirse de una manera nueva, más amplia y fluida. Con este fin, deberá tener compasión por sus propios esfuerzos –como un pez pequeño que se encontrase, de pronto, en un estanque más grande y donde hubiese mayor competencia–.

La compasión nos da la libertad de redefinirnos, así como la importante libertad de fracasar, la cual contiene en su interior la libertad de asumir los riesgos que nos permitan ser verdaderamente creativos.

La compasión hacia nosotros mismo no es indicativa de que somos sujetos débiles o perezosos

La sociedad industrializada, especialmente hoy en día que está exacerbada por la tecnología, nos anima a forzar nuestros límites. Ciertas profesiones (la abogacía, la medicina, la banca de inversión, el ámbito comercial o el desarrollo tecnológico) contemplan esta intensidad en la descripción misma del trabajo. Pero incluso las personas que tienen profesiones menos competitivas sienten la presión. Hoy día todos corremos más rápido, trabajamos más, nos quedamos despiertos hasta más tarde y realizamos tareas múltiples con mayor agresividad para no perder el tren. En este ambiente, en el que se espera que afrontemos la vida con un enfoque incesantemente competitivo, como si fuésemos Ironman, mostrar compasión para con uno mismo puede verse como una señal de que no tenemos la suficiente ambición o de que no nos preocupamos tanto por el éxito como la persona que tenemos al lado.

Está extendido el concepto erróneo de que necesitamos ser duros con nosotros mismos con el fin de seguir siendo competitivos. Pero los individuos que aceptan en mayor medida sus propios fallos tal vez sean quienes tengan una *mayor* motivación por mejorar. [9] Las personas que muestran compasión hacia sí mismas apuntan tan alto como las autocríticas; la diferencia es que las primeras no se desmoronan cuando, como sucede a veces, no alcanzan sus metas.

De hecho, puede ser que esa compasión nos vuelva *más* competitivos. Después de todo, está asociada con comportamientos saludables tales como comer bien, hacer ejercicio, dormir adecuadamente y controlar el estrés en los tiempos difíciles, precisamente cuando necesitamos cuidarnos más. Incluso fortalece el sistema inmunitario, lo cual nos ayuda a

evitar caer enfermos, a la vez que alienta la conexión con los demás y las emociones positivas. [10] Todo esto contribuye a que podamos permanecer al pie del cañón y a que seamos la mejor versión de nosotros mismos.

***

Desafortunadamente, el consumista entorno posmoderno en el que vivimos está mucho más interesado en vendernos teléfonos inteligentes y comida rápida que en promover nuestra salud física o emocional. Uno de los trabajos básicos de la publicidad es hacernos sentir descontentos para que anhelemos cosas tanto si las necesitamos como si no, y tanto si son buenas para nosotros como si no. La autoaceptación y la autocompasión no animan el mercado; así que, en lugar de invitársenos a practicarlas, se nos invita a compararnos con los demás –e, inevitablemente, a sentir que nos falta esto y aquello–.

En las sociedades anteriores el individuo contaba con estímulo y apoyo por parte de la gran familia y con la estructura social estable de los pequeños pueblos. Sin embargo, los ciudadanos del mundo industrializado vivimos alejados de nuestros parientes más cercanos, en ciudades donde somos sujetos anónimos y aislados y en las que nos vemos bombardeados no solo por imágenes de todos los dispositivos y otras maravillas glamurosas que no poseemos, sino también por imágenes de magníficos hombres y mujeres que establecen un estándar de perfección lograda por *Photoshop* que es imposible de imitar. Mientras tanto, todo el mundo publica en Internet instantáneas de sus cenas de fantasía y *selfies* en los que muestran que están pasando unas vacaciones fabulosas, por lo que cada uno de nosotros nos estamos comparando constantemente no solo con los individuos ricos, hermosos y de aspecto retocado, sino también con todos aquellos a quienes conocemos –incluido aquel muchacho que creías que era un drogadicto en el instituto y que actualmente está conduciendo un Lamborghini–.

No sorprenderá a nadie saber que, según los estudios, estar expuestos a personas con un mejor físico, más ricas o más poderosas que nosotros puede hacer que la imagen que tenemos de nosotros mismos quede por los suelos. Esto es conocido como el *efecto contraste*, y significa que, si bien puedes sentirte perfectamente a gusto tomando el sol con tu bañador en la casa que tiene tu familia en el lago Okoboji, en el oeste de Iowa, el hecho de pensar que en lugar de eso podrías estar dando un paseo entre los cuerpos esculturales en tanga de las playas de Río de Janeiro o del paseo marítimo de Venice Beach, en Los Ángeles, puede ser duro para tu ego. Incluso más fastidioso es el hecho de que los hombres se califican como menos enamorados de sus esposas o compañeras después de mirar fotografías sexis en revistas. O bien, si eres mujer, puedes estar contenta de vivir en tu casa pareada y sentirte orgullosa de tu esposo, que se dedica a enseñar a niños que tienen necesidades especiales, pero puede ser que lo estés menos después de encontrarte con tu

antiguo novio, que actualmente es cirujano torácico, colabora como voluntario para Médicos Sin Fronteras y acaba de publicar su primera novela.

La autoaceptación suele verse muy menoscabada cada vez que empezamos a efectuar comparaciones. Los sujetos de un estudio (hombres y mujeres jóvenes) que habían pasado el menor tiempo comparándose con otros en cuanto al aspecto físico, la inteligencia o el dinero fueron los que informaron de un menor índice de culpa, remordimiento y arrepentimiento. [11]

La comparación social no solo nos abate cuando salimos perdiendo. En un seguimiento del estudio que acabo de mencionar, los investigadores les pidieron a agentes de policía que se compararan con los guardias de seguridad. Aquellos que apoyaron con mayor sinceridad la idea de que los policías eran superiores obtuvieron la puntuación más baja en indicadores de la salud mental tales como el sentido de la propia identidad y la satisfacción con la vida. Parece que una vez que empezamos a compararnos con los demás, incluso si creemos que somos los ganadores, quedamos enganchados en la necesidad de sentirnos superiores y contar con validación externa para que ello sostenga nuestro sentimiento de valía. Pero esta es una apuesta perdedora. Dios sabe que siempre habrá alguien que tenga un coche más rápido, menos grasa abdominal o una casa más grande. En un mundo en el que están Tom Brady o Jennifer Lawrence, y en el que hay científicos ganadores del Premio Nobel, novelistas de éxito e individuos que se hacen multimillonarios a los veinticinco años, ver nuestra valía en términos de características comparables, como si fuésemos productos, es una manera infalible de fomentar nuestra propia infelicidad.

Por lo tanto, por el bien de tu agilidad emocional, este es mi consejo: mantente enfocado en lo tuyo. Cuando íbamos a la escuela, los profesores nos hacían esta misma recomendación para que no copiásemos en los exámenes, pero dicho consejo tenía también un segundo propósito: que superásemos nuestras propias dudas.

Teletranspórtate al instituto por un momento. Ahí estás, haciendo un examen, con tus dos lápices afilados del número dos y una cabeza llena de datos. Vas respondiendo las preguntas con total seguridad, porque has estudiado durante toda la semana. Y entonces, inadvertidamente, tu mirada se posa durante un instante en el examen que está haciendo el chico superinteligente que está a tu izquierda. Ese muchacho, el que siempre levanta la mano en clase, ha respondido a una de las preguntas de forma totalmente diferente a como tú lo has hecho. Este hecho te preocupa: «¿Tiene razón él? ¿Estoy equivocado yo? Estaba seguro de que la respuesta era Carta Magna, pero este chico lo sabe todo. Tal vez la respuesta es, realmente, *Bhagavad-gita*». Y luego ¿adivinas qué ocurre? Que cambias tu respuesta y te equivocas. Resulta que tu compañero de clase no es más inteligente o no sabe más que tú.

Mantenerte enfocado en lo tuyo es aún más importante cuando tienes la tentación de compararte con alguien cuyos logros están totalmente fuera de tu alcance. Fijarte en

alguien cuyos logros están un poco por encima de los tuyos puede resultarte inspirador, pero juzgarte basándote en una verdadera superestrella o un genio irrepetible puede ser muy frustrante. Esto ocurre, en parte, porque tendemos a centrarnos en el resultado final en lugar de hacerlo en lo que se necesita para llegar ahí.

Supongamos que tocas el violín en un grupo de cámara, solamente por diversión. Si piensas en el proceso, el hecho de que el primer violinista sea un poco mejor que tú te brinda un punto de referencia para mejorar. Si te esfuerzas más, tal vez podrás llegar a ese nivel. Pero si te comparas con un virtuoso como Joshua Bell, te volverás loco. Cabe recordar que, además de estar increíblemente dotado, Bell empezó a recibir clases a los cuatro años, después de que su madre lo encontrase usando bandas de goma estiradas entre los asideros de los cajones de su cómoda con el fin de tocar la música que le había oído interpretar en el piano. Cuando empezó con las clases, ¿cuántas horas crees que pasó, a lo largo de los siguientes veinte años, en una habitación practicando el violín a solas? ¿Habrías estado dispuesto tú a ser tan disciplinado como él y a tener el mismo nivel de compromiso? Piensa en todo lo que no hizo a causa del tiempo que estuvo tocando escalas. Incluso si crees que podrías haber estado dispuesto a trabajar tanto, no se te dio la oportunidad, así que ¿por qué torturarte? Compararte con los Joshua Bell, Mark Zuckerberg, Michael Jordan o Meryl Streep de este mundo es como aprender a nadar y compararte con un delfín. ¿Cuál es la conclusión? Que tienes que ser tú, tal como eres, en lugar de una versión desesperadamente forzada y menor de otra persona.

EL CRÍTICO INTERIOR

Todos hemos oído hablar del *crítico interior*, pero algunos de nosotros tenemos un fiscal interior, o tal vez un juez implacable. En lugar de vernos, compasivamente, como una obra en construcción («De acuerdo, no me aceptaron en el equipo, pero voy a lograrlo»), nos flagelamos con autodescripciones basadas en el odio a nosotros mismos; nos colgamos la etiqueta de «farsante», «impostor» o «perdedor».

¿Cómo responderías si tu hijo se estuviese quedando rezagado en clase o si «visitase» demasiado el bote de las galletas? La mayoría de los padres intentaríamos encontrar un tutor, cambiar las galletas por rodajas de manzana o sugerir que toda la familia fuese a hacer senderismo. Pero cuando nosotros, como adultos, pasamos por un mal momento en el trabajo, o engordamos un poco, lo primero que hacemos es empezar a criticarnos despiadadamente. Esta no es la manera de encontrar la motivación que necesitamos para cambiar.

Cuando estamos ansiosos, llamamos a algún ser querido. ¿Por qué? Porque la calidez y la amabilidad nos hacen sentir seguros y valorados y nos hacen sentir que podemos hacer frente a la situación. En ese caso, ¿por qué no podemos ser ese amigo amoroso para nosotros mismos, dirigir este tipo de compasión hacia nuestro interior?

Y ¿por qué nos tomamos más a pecho la mala opinión que le merece a otra persona, ocasionalmente, nuestro comportamiento o nuestra manera de actuar que los elogios de nuestros amigos, mucho más frecuentes? La gente puede ser ruda, tendenciosa, poco amable, narcisista, egoísta y mezquina, por lo que es de vital importancia que recuerdes que la evaluación negativa que haga de ti otra persona rara vez será objetiva y que no hay absolutamente ninguna razón por la que debas interpretar ese comentario negativo como la verdad, y mucho menos incorporarlo a la evaluación que hagas de ti mismo. [12]

Las historias que tienen algo de verdad pueden ser las más problemáticas, porque invertimos mucho en «la verdad», por más selectiva y parcial que pueda ser. Tal vez, como tus compañeros nunca se abstuvieron de señalar, años atrás, durante vuestros partidos de baloncesto, no se te daban bien los deportes. Está bien, pero quizá esto se debía a que preferías pintar, leer o escribir códigos de programación a meter una pelota en un aro. O tal vez pensabas que sentarte fuera de la cancha para hacerle compañía a tu amigo asmático era más importante que ser el mejor deportista de cuarto de primaria. ¿A qué verdad te aferras? Tu historia es tu historia. Tienes que ser dueño de ella, en lugar de permitir que sea ella la que te posea, y honrarla con compasión.

Acaso tu suegra te diga que eres impulsiva, pero tal vez eres espontánea, sin más. Acaso tu marido te diga que eres una *maniática* del control, pero tú tienes la opción de aceptar ese término o de elegir verte como *organizada*. Tu esposa puede estar fastidiándote por tus michelines, pero ¡demonios! ¡Tienes cincuenta años! Es normal tener un poco de grasa en la zona del vientre. La cuestión es, en cada caso: ¿hasta qué punto te resulta útil la evaluación de la otra persona? Si tienes el colesterol alto y ya no puedes subir las escaleras sin quedarte sin aliento, tal vez deberías ir al gimnasio. Si sufres dolor de cabeza a causa del estrés y sueles quedarte levantada hasta la medianoche plegando la ropa de la colada, tal vez podrías bajar el listón y pasar a ser solamente una persona «organizada». El punto clave es que quien tiene la última palabra sobre lo que tiene valor en tu vida debes ser tú.

Desarrollar una compasión significativa hacia ti mismo no quiere decir que te autoengañes. Tienes que ser profundamente consciente de quién eres, para bien y para mal, y estar completamente sintonizado con el mundo que te rodea. Pero incluso a la hora de lidiar con el mundo tal como es, tienes un enorme margen de maniobra en cuanto a la forma de responder a él.

ELEGIR LA ACEPTACIÓN

Queremos que la vida sea tan fascinante e indolora como sea posible. La vida, no obstante, tiene su manera de humillarnos, y la angustia forma parte del acuerdo que tiene con el mundo. Somos jóvenes, hasta que no lo somos. Estamos sanos, hasta que no lo estamos. Estamos con aquellos a quienes amamos, hasta que ya no lo estamos. La belleza de la vida es inseparable de su fragilidad.

Uno de los logros humanos más grandes es elegir hacer sitio en nuestros corazones tanto para la alegría como para el dolor y sentirnos cómodos estando incómodos. Esto significa ver los sentimientos no como «buenos» o «malos», sino como «existentes». Sí, existe el supuesto implacable, en nuestra cultura, de que necesitamos *hacer* algo cuando estamos agitados interiormente. Debemos luchar con eso, arreglarlo, controlarlo, ejercer la pura fuerza de voluntad sobre ello, permanecer positivos. Lo que *realmente* necesitamos hacer, sin embargo, es también lo más simple y obvio: nada. Es decir, debemos acoger estas experiencias internas, respirar en ellas y aprender sobre ellas en lugar de tener prisa por liberarnos.

Si estuvieses tratando desesperadamente de dejar la adicción al tabaco, esperarías que tu anhelo de fumar se prolongase un tiempo. Esta ansia sería normal y estaría justificada desde el punto de vista fisiológico. En tal caso, ¿por qué deberías juzgarla? De hecho, sentir la necesidad de controlar un antojo es lo que puede convertirlo en una compulsión irresistible. Es por eso por lo que una aceptación abierta (acabar con el estira y afloja por medio de soltar la cuerda) es el camino que se debe seguir.

No puedes elegir tus deseos ni controlarlos. *Sí puedes* elegir si encender un cigarrillo, comer una segunda porción de postre o irte a casa con alguien a quien acabas de conocer en un bar. Cuando contamos con agilidad emocional, no perdemos energía luchando con nuestros impulsos. Sencillamente, llevamos a cabo elecciones que están conectadas con lo que valoramos.

En un estudio, los investigadores les pidieron a los participantes, que estaban tratando de dejar de fumar, que permitiesen que los anhelos físicos, las emociones y los pensamientos intensos que experimentaban en relación con el tabaco viniesen y se fuesen sin tratar de controlarlos. [13] El programa estaba centrado en la metáfora de un viaje en automóvil en el que el participante era el conductor, quien se estaba encaminando hacia un destino que tenía importancia personal para él (es decir, dejar de fumar). En el asiento trasero estaban todos los pensamientos y emociones del conductor, comportándose como esos amigos del instituto que ejercieron una mala influencia sobre nosotros. No paraban de gritar: «¡Hazlo! ¡Adelante, solo una caladita!» o «¡Nunca vas a lograrlo, blandengue!». Los participantes en el programa dejaban que se expresasen estos «pasajeros» indisciplinados mientras seguían conduciendo hacia su destino, con los ojos puestos en la recompensa final.

Los resultados de los participantes que fueron asignados aleatoriamente a este grupo «aceptador» (los que aprendieron a abrir sus corazones y a aceptar y permitir de buen grado la presencia de los deseos irresistibles sin tener que ceder a ellos) se compararon con los resultados de los sujetos de otro grupo, cuyos integrantes habían seguido el programa de abandono del hábito de fumar recomendado por el Instituto Nacional del Cáncer estadounidense (un programa de referencia). El grupo integrado por los «conductores

aceptadores» manifestó una tasa de abandono del tabaquismo de más del doble en comparación con el otro grupo.

A veces, en nuestra lucha con las circunstancias difíciles, hacemos que las cosas nos vayan aún mucho peor. Tomamos el mero dolor y lo convertimos en auténtico sufrimiento. Después de que Theresa sufrió un aborto a los cuarenta y cinco años aproximadamente, los médicos le dijeron que no sería capaz de quedarse embarazada de forma natural ni por medio de la fertilización *in vitro*, lo cual significaba que ese embarazo había sido su última oportunidad. Esta noticia ya fue lo suficientemente triste en sí misma; pero además, restregándose sal en sus propias heridas, Theresa se dijo que debía superarlo, que las mujeres sufrían abortos involuntarios todo el tiempo y que ella tenía la culpa de ese problema por intentar quedarse embarazada a una edad tan tardía. Se reprendió por no enfocarse en las muchas otras bendiciones que hacían que su vida tuviese sentido. Nada de esto le sirvió, como era de esperar.

Lo que necesitaba hacer Theresa era *mostrarse*: estar ahí para experimentar su tristeza y su decepción, plenamente presente con esos sentimientos. Esto significaba reconocer el verdadero alcance de su aflicción, decirle adiós al niño que había perdido, honrar el recuerdo de esa vida que nunca vería la luz y, después, permitirse experimentar plenamente lo que estaba sintiendo. Esto no implica necesariamente que podría superar su pérdida o estar contenta con el hecho de que nunca daría a luz a su propio hijo. Pero por medio de confrontar su dolor y reconocerlo y, después, abrazar cada etapa de su aflicción, sería capaz de pasar por la experiencia, aprender de ella y salir por el otro lado, en lugar de quedar atrapada y paralizada por la tristeza.

Pero para conservar este tipo de ecuanimidad necesitamos contar con un equipamiento emocional básico, que incluya un vocabulario que permita expresar los matices emocionales.

Un bebé grita porque no puede expresar su infelicidad de otra manera. Cualquier tipo de incomodidad (el hambre, el hecho de tener el pañal húmedo, la fatiga) hace que profiera un alarido inarticulado y abrumador de angustia (que sus padres pueden ser capaces de interpretar, pero los habitantes del apartamento contiguo no). Con el tiempo, enseñamos a nuestros hijos a definir y articular sus necesidades y frustraciones. Les decimos: «Usa tus palabras, cariño».

Desafortunadamente, muchos adultos siguen sin utilizar sus palabras para definir y entender sus experiencias y las emociones vinculadas con ellas. Sin la sutil diferenciación en cuanto al sentido proporcionada por el lenguaje, son incapaces de darles sentido a sus problemas personales de una manera que les permita «manejarlos». El solo hecho de encontrar una etiqueta para calificar las emociones puede ser transformador; puede reducir sentimientos de angustia enormemente dolorosos, oscuros y oceánicos a una experiencia finita, para la que se conciben unos límites y a la cual se le pone un nombre.

Hace muchos años, trabajé con un paciente llamado Thomas, que había sido un alto ejecutivo. Una mañana entró en su despacho para afrontar una exigente jornada laboral y lo que ocurrió fue que sufrió una crisis convulsiva, de forma totalmente repentina. Thomas no tenía antecedentes de convulsiones; los médicos lo sometieron a una serie de pruebas y concluyeron que era altamente improbable que sufriera otro ataque de esas características.

Pero él empezó a obsesionarse. Con el tiempo, el miedo a que sobreviniera otro ataque lo incapacitó tanto que no pudo seguir adelante con su vida. En el momento en que lo remitieron a la clínica de la comunidad donde yo trabajaba, estaba sin hogar. Se había enganchado tanto a la certeza de que tendría otra crisis convulsiva que había dejado de ir a trabajar. Así fue como perdió su trabajo, y finalmente a su esposa, y pasó a vivir en las calles.

Cada vez que me encontraba con Thomas, lo saludaba con alguna variación del habitual «¿cómo te encuentras?». Pero independientemente de cómo formulase la pregunta, él respondía siempre lo mismo: «Solo tengo una pequeña molestia».

Esta reacción me suscitó mucha curiosidad. Ahí estaba un hombre que vivía en la calle en un estado de pánico casi constante, pero todo lo que podía decir acerca de su situación era que «solo tenía una pequeña molestia».

Durante una sesión semanal, hablamos de la madre de Thomas, la única persona con la que aún mantenía el contacto. Se había preocupado por él después de que todos los demás se hubieran rendido, y la había visitado a menudo en su residencia de ancianos. Cuando le pregunté cómo estaba, respondió: «Solo tuvo una pequeña molestia. Murió».

Después de esta demostración tan gráfica de la incapacidad que tenía de diferenciar entre sus emociones, me di cuenta de que Thomas padecía un trastorno denominado *alexitimia*, que literalmente significa «ausencia de palabras para los estados de ánimo». [14] A las personas que tienen este problema a menudo les cuesta transmitir cómo se sienten y se apoyan en etiquetas vagas, en blanco y negro, del estilo «estoy estresado». Están «bien» o «no tan bien». Es una forma de expresión que guarda cierto parecido con lo que dice el caballero negro de la película *Los caballeros de la mesa cuadrada y sus locos seguidores* cada vez que pierde otra extremidad: «¡No es más que un arañazo!» o «¡Es una herida superficial!».

Las palabras tienen un poder enorme. El vocablo equivocado ha llevado a guerras y, por supuesto, al fin de innumerables matrimonios. Hay un abismo entre el estrés y la ira, o el estrés y la decepción, o el estrés y la ansiedad. Si no somos capaces de etiquetar con precisión lo que estamos sintiendo, es difícil que podamos comunicarnos lo suficientemente bien como para obtener el apoyo que necesitamos.

Si un paciente me dijese «estoy estresado» y me lo tomase al pie de la letra, podría aconsejarle que hiciese una lista con sus prioridades o que delegase más. Pero el auténtico significado de este enunciado podría ser «pensé que mi profesión sería más satisfactoria de lo que es y estoy decepcionado con mi vida», lo cual ubica la cuestión en una órbita

totalmente diferente. Cuando sale a flote el verdadero problema que afronta, los consejos de delegar o establecer prioridades no van a servirle para superarlo.

La alexitimia no es un diagnóstico clínico, pero es una dificultad que manifiestan millones de personas todos los días. [15] Y tiene costes muy reales. No ser capaz de etiquetar las propias emociones está asociado con una mala salud mental, la insatisfacción en el trabajo o en el ámbito de las relaciones y muchos otros males. Las personas que tienen este problema también es más probable que manifiesten síntomas físicos como dolores de cabeza y de espalda. Es como si sus sentimientos se expresaran físicamente en lugar de hacerlo verbalmente. También es cierto que a veces, cuando alguien no puede expresar con claridad sus sentimientos con palabras, la única emoción que está nítidamente presente es la ira, y la desafortunada manera que tiene de expresarla es darle un puñetazo a la pared –o algo peor–.

Aprender a etiquetar las emociones con un vocabulario más lleno de matices puede ser absolutamente transformador. Quienes pueden identificar el espectro completo de las emociones (los que advierten, por ejemplo, que la tristeza no es lo mismo que el aburrimiento, o la compasión, o la soledad, o el nerviosismo) gestionan los altibajos de la vida diaria muchísimo mejor que aquellos que lo ven todo en blanco y negro. [16]

«¿PARA QUÉ SIRVE?»

Una vez que hemos etiquetado con precisión nuestras emociones, pueden proporcionarnos información útil. Nos indican dónde nos aguarda una gratificación y dónde se esconde un peligro. Pueden conducirnos hasta nuestras heridas. También pueden decirnos con qué situaciones debemos comprometernos y cuáles nos conviene evitar. Pueden ser balizas, en lugar de barreras, que nos ayuden a identificar lo que más nos importa y que nos motiven a efectuar cambios positivos.

Tengo pacientes y clientes en todo el mundo, así que viajo mucho. Y a menudo me encuentro con el mismo escenario, con alguna variación: estoy en una habitación de hotel con una hermosa vista, a la cual me traen la cena, mientras subyace en mí un sentimiento que califico como «culpa». Me siento culpable por no estar pasando tiempo con mis hijos, Noah y Sophie. Me siento culpable de que mi marido, Anthony, esté en casa sin mí. No es una sensación agradable, pero se presenta una y otra vez.

Antes me enganchaba a viejas historias: «Soy una mala madre», «Abandono a mis seres queridos»... Pero con el tiempo he aprendido a *mostrarme*, no solo por medio de identificar el sentimiento como culpa, sino también por medio de ver qué utilidad puede tener para mí. Me he dado cuenta de que mi culpa puede ayudarme a establecer mis prioridades y, a veces, a reorientar mis acciones. Después de todo, no nos sentimos culpables por las cosas que no nos importan.

Una buena pregunta que puedes hacerte cuando estés tratando de aprender de tus emociones es ¿para qué sirve? Es decir, ¿cuál es el propósito de esa emoción? ¿Qué te está diciendo? ¿Qué te aporta? ¿Qué hay debajo de esa tristeza, esa frustración o esa alegría?

La culpa que experimento cuando estoy de viaje me indica que extraño a mis hijos y que valoro a mi familia. Me recuerda que mi vida va en la dirección correcta cuando estoy pasando más tiempo con ellos. Mi culpa es una flecha que apunta hacia las personas a las que quiero y hacia la vida que deseo llevar.

De la misma manera, el enfado puede ser una señal de que algo que es importante para ti se está viendo amenazado. [17] ¿Alguna vez te has enojado con un colega porque ha despreciado una de tus ideas delante de tu jefe? A primera vista, este enojo puede parecer solamente esto, enojo. Pero si vas más profundo, también puede ser una señal de que el trabajo en equipo es un valor que consideras importante, o de que te sientes menos seguro laboralmente de lo que creías. No es nada divertido experimentar enfado, pero proporciona una toma de conciencia que puede canalizarse en acciones concretas. [18] Puede ser una flecha parpadeante que apunte a cambios positivos, como encontrar un nuevo trabajo o programar una reunión con tu jefe para revisar tu rendimiento.

Una vez que dejamos de luchar para eliminar los sentimientos angustiosos o para sofocarlos por medio de afirmaciones positivas o racionalizaciones, pueden enseñarnos valiosas lecciones. La inseguridad y la autocrítica, incluso la ira y el arrepentimiento, arrojan luz a esos lugares oscuros, tenebrosos, en los que a veces hay demonios, que queremos ignorar en gran medida, puesto que ahí moran nuestras vulnerabilidades o debilidades. Hacer acto de presencia y *mostrarte* ante estos sentimientos puede ayudarte a prever los escollos y a concebir maneras más eficaces de hacer frente a los momentos críticos.

Si puedes afrontar tanto tus sentimientos internos como tus opciones externas –conservando la distinción entre ambos–, tendrás muchas más probabilidades de tener un buen día y, por supuesto, una vida dotada de mayor significado. Tomarás decisiones importantes a la luz del contexto más amplio posible. Esto requiere que cuentes con la honestidad y la integridad que te permitan incorporar tus experie

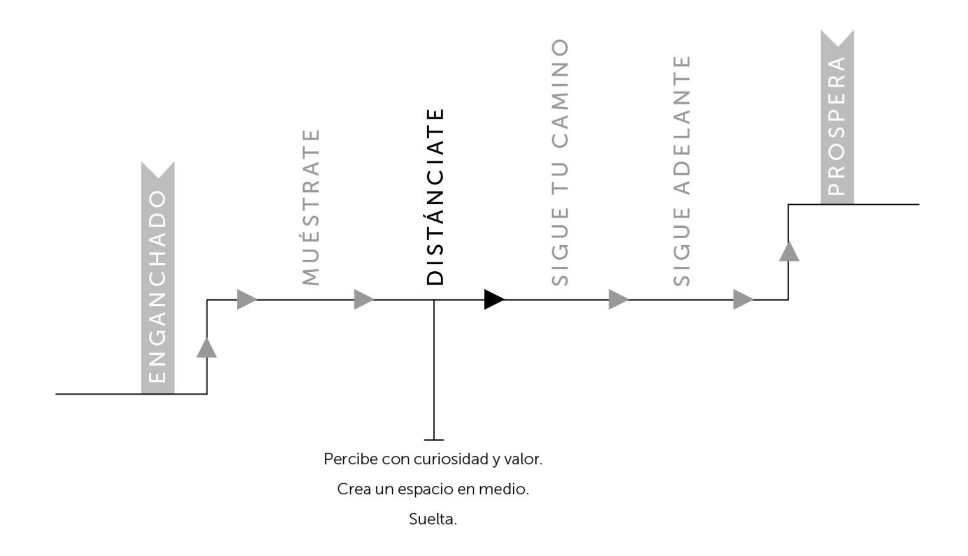
---

1 Campbell, J. (2008). *The hero with a thousand faces* (3.ª ed.). Novato (California), USA: New World Library, 2008. [En español: (2015). *El héroe de las mil caras*. Madrid, España: Fondo de Cultura Económica de España].

2 Levi describió su experiencia en *Si esto es un hombre* y en *La tregua*. Cuando murió a los sesenta y siete años después de caer por el hueco de las escaleras de su edificio, desde el tercer piso en el que vivía, las autoridades dijeron enseguida que se había suicidado. Sin embargo, un análisis pormenorizado de las últimas semanas de vida de Levi sugiere que es más probable que sufriese una caída accidental. Gambetta, G. (1 de junio de 1999). «Primo Levi's last moments». *Boston Review*.

3 Puede ser que la autoaceptación sea la clave para una vida más feliz, si bien es el hábito feliz menos practicado por mucha gente. Investigación llevada a cabo por K. Pine, de la Universidad de Hertfordshire,

publicada el 7 de marzo de 2014.
4 Puede muy bien ser que esta historia sea apócrifa. Aparece en una colección de ensayos obra de la escritora estadounidense Alice Walker. Walker, A. (2006). *We are the ones we have been waiting for: Inner light in a time of darkness* (pp. 202-204). Nueva York, USA: New Press.
5 Sbarra, D. A., Smith, H. L. y Mehl, M. R. (2012). «When leaving your ex, love yourself: Observational ratings of self-compassion predict the course of emotional recovery following marital separation». *Psychological Science*, 23 (3), 261-269.
6 Tangney, J., Stuewig, J. y Martinez, A. (2014). «Two faces of shame: The roles of shame and guilt in predicting recidivism». *Psychological Science*, 25 (3), 799-805.
7 Antes he afirmado que todas las emociones tienen un propósito. Por tanto, ¿cuál es el propósito de la vergüenza? La vergüenza, como la culpa, se considera una emoción «moral», que ayuda a configurar nuestro comportamiento y el de los demás en la sociedad. Desde una perspectiva evolutiva, sin embargo, se cree que la vergüenza ha tenido un mayor papel como estrategia adaptativa en etapas tempranas de la evolución, como mecanismo que servía para comunicar el rango y la dominación o bien la sumisión. Aunque sigue moldeando el comportamiento, se considera una estrategia menos adaptativa que la culpa en nuestro período evolutivo actual, en el que la humanidad es más compleja en los aspectos cognitivo, emocional e interpersonal. Tangney, J. P. y Tracy, J. (2012). «Self-conscious emotions». En M. Leary y J. P. Tangney (eds.), *Handbook of self and identity* (2.ª ed.) (pp. 446-478). Nueva York, USA: Guilford Press.
8 Neff, K. D., Kirkpatrick, K. y Rude, S. S. (2007). «Self-compassion and its link to adaptive psychological functioning». *Journal of Research in Personality*, 41, 139-154.
9 Breines, J. y Chen, S. (2012). «Self-compassion increases self-improvement motivation». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38 (9), 1133-1143.
10 Pace, T., Negi, L., Adame, D., Cole, S., Sivilli, T., Brown, T., Issa, M. y Raison, C. (2009). «Effect of compassion meditation on neuroendocrine, innate immune and behavioral responses to psychosocial stress». *Psychoneuroendocrinology*, 34 (1), 87-98.
11 El análisis de la autoaceptación y las comparaciones sociales llevado a cabo en este capítulo debe mucho a estos trabajos: Carson, S. y Langer, E. (2006). «Mindfulness and self-acceptance». *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 24 (1), 29-43; White, J., Langer, E., Yariv, L. y Welch, J. (2006). «Frequent social comparisons and destructive emotions and behaviors: The dark side of social comparisons». *Journal of Adult Development*, 13 (1), 36-44.
12 Carson, S. y Langer, E. (2006). «Mindfulness and self-acceptance». *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 24 (1), 29-43.
13 Bricker, J., Wyszynski, C., Comstock, B. y Heffner, J. (2013). «Pilot randomized controlled trial of web-based acceptance and commitment therapy for smoking cessation». *Nicotine and Tobacco Research*, 15 (10), 1756-1764.
14 Lesser, I. M. (1985). «Current concepts in psychiatry: Alexithymia». *New England Journal of Medicine*, 312 (11), 690-692.
15 Hesse, C. y Floyd, K. (2008). «Affectionate experience mediates the affects of alexithymia on mental health and interpersonal relationships». *Journal of Social and Personal Relationships*, 25 (5), 793-810.
16 Barrett, L. F., Gross, J., Christensen, T. y Benvenuto, M. (2001). «Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation». *Cognition and Emotion*, 15 (6), 713-724; Erbas, Y., Ceulemans, E., Pe, M., Koval, P. y Kuppens, P. (2014). «Negative emotion differentiation: Its personality and well-being correlates and a comparison of different assessment methods». *Cognition and Emotion*, 28 (7), 1196-1213.
17 Ford, B. y Tamir, M. (2012). «When getting angry is smart: Emotional preferences and emotional intelligence». *Emotion*, 12 (4), 685-689.
18 Ibid.



CAPÍTULO 5

DISTÁNCIATE

James Pennebaker, un distinguido profesor de la Universidad de Texas, se casó inmediatamente después de completar los estudios universitarios a principios de la década de los setenta. Tres años más tarde, él y su esposa empezaron a cuestionar su relación, y Pennebaker, confundido e inquieto, se hundió en una depresión. Pasó a comer menos y a beber más, y empezó a fumar. Avergonzado por lo que él veía como debilidad emocional, se aisló cada vez más.

Una mañana, cuando llevaba un mes en horas bajas, Pennebaker salió de la cama y se sentó delante de una máquina de escribir. Miró fijamente la máquina por un momento y luego empezó a escribir, con toda libertad y franqueza, sobre su matrimonio, sus padres, su sexualidad, su profesión e incluso sobre la muerte.

A medida que iba escribiendo, y que siguió haciéndolo en los días siguientes, ocurrió algo fascinante: su depresión se fue desvaneciendo y se sintió liberado. Empezó a reconectar con el profundo amor que sentía por su esposa. [1] Pero la escritura tuvo un impacto aún mayor para él: por primera vez, empezó a ver el propósito de su vida y las posibilidades que se abrían ante él. [2]

La propia experiencia de Pennebaker a lo largo de este difícil período dio lugar a cuarenta años de investigaciones sobre los vínculos existentes entre la escritura y el procesamiento emocional. Una y otra vez, llevó a cabo estudios en los que dividía a los participantes en dos grupos; a los sujetos de uno de los grupos les pedía que escribieran

sobre experiencias emocionalmente significativas para ellos y a los sujetos del otro grupo que escribieran sobre asuntos cotidianos: sus zapatos, o tal vez los coches que pasaban por la calle. Ambos grupos escribían durante el mismo lapso de tiempo: unos veinte minutos al día, tres días consecutivos.

En los experimentos de Pennebaker, algunos de los participantes del grupo de la «escritura emocionalmente significativa» escribieron sobre los abusos sexuales de los que fueron objeto por parte de miembros de su familia que hasta ese momento habían mostrado ser dignos de confianza, otros sobre fracasos catastróficos y otros sobre la devastadora pérdida de sus relaciones más significativas a causa de rupturas, enfermedades y defunciones. Una mujer describió una culpa insondable que experimentaba a raíz de un incidente que se había producido cuando contaba con diez años de edad: había dejado un juguete en el suelo, su abuela resbaló con él y se cayó, lo que acabó por desembocar en su fallecimiento. Un hombre escribió sobre una cálida noche de verano en la que él tenía nueve años. Su padre lo llevó afuera y le anunció tranquilamente que tener hijos había sido el error más grande que había cometido en su vida y que se iba de casa.

En todos los estudios, Pennebaker encontró que los sujetos que escribieron sobre episodios llenos de carga emocional experimentaron una notable mejoría de su bienestar físico y mental. [3] Eran más felices, estaban menos deprimidos y experimentaban menos ansiedad. En los meses posteriores a las sesiones de escritura, su presión arterial se mantuvo más baja, su sistema inmunitario estuvo más fuerte y efectuaron menos visitas al médico. También informaron de que la calidad de sus relaciones había mejorado, así como su memoria, y de que tenían más éxito en el trabajo.

Cuando descubrí por primera vez las investigaciones de Pennebaker, me llamó la atención la forma en que coincidían con mi propia experiencia con la escritura cuando, siendo adolescente, llevé un diario sobre el cáncer de mi padre. Mientras mi padre se estaba muriendo, y cuando se fue, mi vida fue dolorosamente diferente, y la escritura me ayudó a expresar mi pesar por todo el tiempo que no había pasado con él y todo lo que no le había dicho. También escribí sobre los momentos de los que no me arrepentía y sobre cómo había actuado lo mejor que había podido. A través de ese acto de escritura aprendí a sentarme con todas mis emociones, tanto las agradables como las desagradables. Esto, a su vez, me permitió verme mejor a mí misma, y la revelación más importante que obtuve fue que *soy resiliente*. Me di cuenta de que puedo vivir con la totalidad de mí misma, incluso con las partes que no me gustan tanto.

De todos modos, era escéptica en cuanto a los resultados de Pennebaker, que parecían demasiado buenos para ser verdad. ¿Cómo podía el hecho de escribir solamente durante veinte minutos diarios a lo largo de tres días haber tenido un efecto tan positivo y duradero en la vida de los participantes? Mantuve la investigación de Pennebaker marcada en mis cuadernos. Luego, muchos años más tarde, cuando estaba haciendo mi doctorado sobre las

emociones, tuve la oportunidad de cenar con él. Mantuvimos una charla muy animada, después de la cual exploré más profundamente su trabajo. [4]

Leí sobre una intervención que Pennebaker había realizado en una empresa de informática de Dallas que había despedido a cien ingenieros veteranos. [5] La mayoría eran hombres de más de cincuenta años que habían trabajado en esa empresa desde que dejaron la universidad. Esa era la única vida laboral que conocían, y el despido los había dejado en estado de pánico y confundidos. Se enfrentaban a la probabilidad, muy verosímil, de no poder volver a trabajar en su especialidad. Cuatro meses después de haber sido despedidos, ninguno de ellos había encontrado un nuevo empleo.

Pennebaker y su equipo se preguntaron si el hecho de escribir sobre sus experiencias podría ayudar a esos ingenieros. Deseosos de probar cualquier cosa que pudiera mejorar sus perspectivas laborales, accedieron a participar. Pennebaker los dividió en tres grupos e hizo que uno de ellos escribiera sobre su despido. Examinaron sus sentimientos de humillación, rechazo e indignación; las tensiones relacionadas con su salud, sus matrimonios, su economía y sus profundas preocupaciones sobre el futuro. Los dos grupos de control escribieron sobre la gestión del tiempo o no escribieron en absoluto.

Antes de empezar con la labor de escritura, no había diferencias entre los grupos en cuanto a su motivación o el esfuerzo que estaban realizando para conseguir un nuevo empleo. Pero posteriormente, las diferencias se revelaron asombrosas. Apenas unos meses después de las sesiones de escritura imbuida de carga emocional, las probabilidades de haber conseguido un nuevo empleo eran *tres veces* superiores entre los hombres que habían explorado sus verdaderos sentimientos que entre los que habían formado parte de los grupos de control. La escritura no solo los ayudó a procesar sus experiencias; también favoreció que saliesen de su apatía y emprendiesen acciones significativas.

Después de muchos más estudios, con muchos miles de participantes (niños y ancianos, estudiantes y profesionales, sanos y enfermos), podemos decir que, con toda seguridad, el hecho de afrontar las emociones y ponerlas en palabras es una forma tremendamente útil de lidiar con el estrés, la ansiedad y la pérdida. [6] (A las personas a las que no les gusta tomar papel y bolígrafo o poner los dedos en un teclado no les parece que el acto de escribir tenga nada de mágico. Grabar un audio, por ejemplo, puede ofrecer los mismos resultados).

Pero después de *mostrarse*, el siguiente aspecto crítico de la agilidad emocional es tomar distancia respecto de las emociones. Un análisis profundo realizado a lo largo de los años demuestra que, a diferencia de los caviladores o los embotelladores, o de quienes desahogaron sus emociones a gritos, los escritores de estos experimentos que más prosperaron en sus vidas empezaron a experimentar revelaciones, lo cual reflejaron por medio de aseveraciones como «he aprendido que...», «me ha sorprendido que...», «la razón por la cual...», «ahora me doy cuenta de que...» o «lo comprendo». En el proceso de la

escritura, pudieron crear una distancia entre el pensador y el pensamiento, el que siente y el sentimiento, que les permitió adquirir una nueva perspectiva, desengancharse y avanzar. 7

No te confundas: esas personas no habían encontrado una manera de *disfrutar* del hecho de haber sido traicionadas, de hallarse perdidas, de no tener empleo o de estar gravemente enfermas. Pero al disolver el vínculo que habían establecido entre sus impulsos y sus acciones, de tal modo que pudieron ver su experiencia en contexto y desde una perspectiva más amplia, prosperaron a pesar de todo. Más a menudo de lo que cabría esperar, encontraron maneras de convertir los obstáculos en oportunidades de conectar más directamente con sus valores más profundos.

LAS REGLAS DE LA ESCRITURA DE PENNEBAKER

Programa una alarma para que suene al cabo de veinte minutos. Abre tu cuaderno de notas o abre un nuevo documento en tu ordenador. Cuando el tiempo empiece a contar, ponte a escribir sobre las experiencias emocionales que has tenido en la última semana, el último mes o el último año. No te preocupes por la puntuación, las faltas o la coherencia. Limítate a ir adonde te lleve la mente, con curiosidad y sin juzgarte. Escribe solamente para ti y no para algún posible lector. Haz esto durante unos días. A continuación, tira el papel (o ponlo en una botella y arrójala al mar) o cierra el documento sin guardarlo. O, si estás preparado para ello, empieza a escribir en un blog o encuentra a un agente literario; no importa. Lo importante es que estos pensamientos dejan de estar en ti y pasan a estar en la página. Has dado inicio al proceso de «distanciarte» de tu experiencia para ganar perspectiva sobre ella.

LA VIDA SECRETA DE LO QUE VEMOS

C. W. Metcalf fue humorista en la televisión antes de convertirse en un «consultor de humor» para grandes empresas. (Si piensas que esto es bastante gracioso, que es una especie de denominación profesional ridícula, es probable que no hayas trabajado nunca en una gran empresa). Sobre el escenario hace números maravillosamente divertidos que enseñan a los trabajadores a lidiar con el estrés derivado de los recortes o de la expansión –o de cualquier aspecto de la vida empresarial que esté atormentándoles en esos momentos–. Uno de mis números favoritos es el siguiente: saca una silla vacía, la identifica como «su trabajo» y luego empieza a hacer un monólogo hilarante acerca de lo absolutamente horrible que es su empleo, todos los días, en todos los sentidos. Respira hondo, señala la silla (que está a unos cuantos metros de distancia) y dice:

–¡Mi trabajo es realmente una mierda!

Y después añade el golpe de efecto:

–Gracias a Dios que lo tengo.

Todos hemos experimentado esta capacidad de separarnos de nuestra experiencia y verla desde una perspectiva diferente. Hace años me encontré completamente enganchada; me puse furiosa, por teléfono, con una agente de atención al cliente debido a una factura telefónica que volvía a estar mal; eché espuma por la boca a causa de las horas que había perdido tratando de resolver el problema y la incapacidad de la empresa de corregir su propio error.

De pronto, sin ningún motivo que pueda explicar, me separé de toda mi rabia. Me ocurrió algo parecido a esas experiencias extracorporales en las que, según se dice, el alma sube al techo y contempla la escena desde arriba. Desde esta nueva perspectiva, pude percibir en qué consistía mi enojo realmente: en rabia ciega, dirigida hacia la persona equivocada. Pude experimentar compasión por la pobre mujer de atención al cliente (¡qué trabajo tan terrible tenía, en el que escuchaba a lunáticos como yo todo el día!) y pude entender que ganarme su antipatía no me llevaría a ninguna parte. Cambié de chip, me disculpé y luego, desde una perspectiva que incluía el punto de vista del otro, pasamos a abordar la resolución del problema conjuntamente y de forma constructiva.

Todo lo que hice fue distanciarme –crear una brecha entre el estímulo y la respuesta–. En el proceso, incluso recuperé algo de mi humanidad. Este es el lugar desde el cual podemos elegir tener comportamientos basados en nuestros valores y no ceder a lo que nos dictan con insistencia nuestros pensamientos, nuestras emociones y nuestras historias. Este espacio recién creado nos permite ser sensibles al contexto y cambiar nuestra forma de actuar en favor de lo que va a funcionar en el aquí y el ahora, en lugar de vernos dirigidos por impulsos estúpidos (del estilo «¡Justicia! ¡Venganza! ¡Usted no puede tratarme así!»).

Cuando nos distanciamos, podemos ver cosas que no hemos visto antes (¿por qué crees que se dice que la ira es «ciega»?).

Echa un vistazo a los trazos siguientes. [8] ¿Qué ves?

A B C

Evidentemente, son las tres primeras letras del alfabeto. Pero tal vez haya otra posibilidad.

Cuando estamos enganchados, lo habitual es que tengamos solamente una perspectiva, una respuesta, una forma de hacer las cosas. Estamos enredados en nuestros pensamientos, nuestras emociones y nuestras historias. Nos dominan, dirigen nuestras acciones y nos vuelven inflexibles. A menudo, después de haber actuado según lo que nos han dictado, nos preguntamos: «¿¡En qué estaba yo pensando!?». Solamente cuando nos distanciamos podemos ver que acaso había más de una manera de enfocar la situación.

El garabato del centro es, obviamente, una B. Pero ahora mira el garabato central de la siguiente ilustración. Es exactamente el mismo, pero...

12 13 14

Esto es ilustrativo de lo que puede suceder cuando vemos lo mismo desde una óptica diferente. Nos volvemos sensibles al contexto, vemos más posibilidades y podemos responder de maneras distintas. Nos volvemos más ágiles.

En el curso de mi llamada telefónica airada me distancié de la situación sin querer, pero es posible cultivar esta capacidad adrede. De hecho, para vivir la vida con intención y un sentido de propósito, y para prosperar realmente, una de las habilidades más cruciales que debemos desarrollar es esta capacidad de adoptar una *metavisión* (la visión desde arriba que ensancha nuestro punto de vista y nos hace sensibles al contexto). Esta habilidad nos ayuda a obtener una nueva perspectiva de nuestras propias emociones y de cómo pueden sentirse los demás, y es un factor clave en nuestra capacidad de reflexionar sobre nosotros mismos.

La metavisión puede ser especialmente útil cuando cometemos errores. Podemos torturarnos por las equivocaciones más tontas, alternamos entre la cavilación y el embotellamiento, y nos despertamos en medio de la noche diez o veinte o cuarenta años después de que cometimos un acto estúpido en el instituto para revivir los hechos.

Un error consiste a menudo en que la vida no va como habíamos planeado. Cuando las cosas se tuercen, nos culpamos por no haber tomado la decisión acertada o no haber hecho lo correcto. El concepto de *error*, sin embargo, a menudo incluye el supuesto de que el curso de los acontecimientos está predeterminado –de modo que hemos fallado a la hora de comportarnos en un mundo estático que *es* de cierta manera–. Pero como le gustaba decir a Helmuth von Moltke el viejo, famoso mariscal de campo alemán del siglo xix, «ningún plan de batalla sobrevive al primer contacto con el enemigo». Por más seguros que estemos de cuál es el mejor curso de acción, el mundo está cambiando constantemente, y las circunstancias son impredecibles. Y como nadie sabe con certeza qué va a suceder, ni en el campo de batalla ni en cualquier otro ámbito, todos tomamos algunas decisiones que resultan no ser tan efectivas como habíamos previsto.

Pero podemos ver nuestros fallos desde otras perspectivas. Los «buenos» errores, por ejemplo, pueden enseñarnos algo de valor, como «no te precipites a hacer carantoñas a perros que no conoces». Cuando lo vemos de esta manera, encontramos una lección por aprender, y podemos ver impulsado nuestro crecimiento. Para que esto sea posible, debemos ser capaces de examinar nuestras meteduras de pata desde varios ángulos.

* * *

Durante siglos, los monjes y los místicos han utilizado prácticas como la meditación para disolver la fusión entre el pensamiento y el pensador, el impulso y la acción, y liberar

así la mente de algunas de sus limitaciones más fuertes y de sus interpretaciones distorsionadas.

Cuando este tipo de prácticas se popularizaron por primera vez entre los occidentales a finales de los años sesenta, la recomendación operativa era «estar aquí y ahora». La idea era que la mente indisciplinada se distrae con facilidad, que viaja hacia delante y atrás en el tiempo –es decir, que se engancha con los recuerdos del pasado y las proyecciones del futuro–. Es estando plenamente en el presente, totalmente en sintonía con el «ahora», como podremos gestionar el momento con agilidad emocional.

Desde los tiempos en que los Beatles, los Beach Boys y Mia Farrow fueron a la India para sentarse a los pies de Maharishi, en el campo de las ciencias cognitivas y del comportamiento se ha trabajado para desmitificar estas importaciones de Oriente, y gran parte del enfoque se ha puesto en una técnica destinada a prestar atención a propósito y sin emitir juicios. Esta técnica es el *mindfulness* o atención plena. [9]

Investigadores de la Universidad de Harvard realizaron recientemente exploraciones cerebrales a dieciséis personas, antes y después de haber participado en un programa de ocho semanas de entrenamiento en el *mindfulness* para reducir el estrés. Los resultados mostraron cambios en las regiones cerebrales asociadas no solo con el estrés sino también con la memoria, el sentido del yo y la empatía. [10]

Parece que la práctica del *mindfulness* mejora la conectividad dentro de las redes cerebrales que nos impiden distraernos. Al ayudarnos a concentrarnos, también hace que seamos más competentes. Mejora la memoria, la creatividad y el estado de ánimo y tiene efectos positivos sobre las relaciones, la salud y la longevidad en general. Al prestar atención a lo que ocurre a nuestro alrededor, en lugar de ignorarlo o limitarnos a seguir adelante con nuestro programa, podemos ser más flexibles y perspicaces. [11]

Una de las investigadoras más destacadas en el ámbito del *mindfulness*, la profesora de psicología Ellen Langer, de Harvard, ha encontrado que los músicos que tocan «con atención plena» producen una música que es más del agrado del público. Los comerciales de revistas que venden con atención plena hacen más suscripciones. Las mujeres que imparten ponencias con atención plena son vistas como más fuertes y triunfadoras, porque resulta que el *mindfulness* del hablante prevalece sobre cualquier prejuicio de género que pueda tener el público: el auditorio se identifica sobre todo con la cualidad del orador de estar plenamente presente y disponible. Y si estamos de público, el hecho de prestar atención plena nos ayuda a superar nuestras propias distracciones o juicios prematuros y ver qué pueden ofrecernos los otros ponentes. [12]

Desafortunadamente, el término *mindfulness* se ha puesto tan de moda, especialmente en los círculos empresariales, que actualmente está generando un poco de rechazo. Te das cuenta de que se trata de un concepto demasiado manido cuando encuentras un título como *Mindful Leadership for Dummies* (que se traduce como «Liderazgo plenamente

consciente para tontos») en las librerías. Ciertamente, la idea de que todo lo que hagamos, a cada momento del día, debemos abordarlo con una atención intencionada, plenamente presentes en el momento, es ridícula. No tenemos por qué sacar la basura o peinarnos con atención plena –a menos que lo encontremos gratificante–. (Consulta, un poco más adelante, el recuadro titulado «Formas de cultivar el *mindfulness*»).

En muchos casos, uno de los aspectos que hacen que la práctica del *mindfulness* resulte confuso es el lenguaje florido procedente de los *ashrams*. Es por eso por lo que puede ser más fácil entender en qué consiste realmente el *mindfulness* por medio de examinar primero su contrario: el *mindlessness*.

El *mindlessness* nos conduce muy fácilmente al enganche. Es el estado de falta de conciencia, en el que funcionamos en piloto automático. No estamos realmente presentes. En lugar de ello, nos basamos demasiado en reglas rígidas o en distinciones trilladas que no hemos sometido a reflexión.

Sabes que te encuentras en el estado de *mindlessness* cuando:

- Olvidas el nombre de alguien tan pronto como lo oyes.
- Tiras el crédito de la tarjeta a la basura y metes el envoltorio de tu comida en el bolso.
- No recuerdas si has cerrado la puerta con llave al salir de casa.
- Tropiezas con objetos o los rompes porque no estás realmente en el espacio en el que estás.
- Estás tan enfocado en lo que está por venir que te olvidas de algo que tienes que hacer en este mismo momento.
- No te das cuenta de que más arriba debería haber escrito «tarjeta de crédito» en lugar de «el crédito de la tarjeta».
- Comes o bebes sin tener hambre o sed.
- Sientes que una emoción acaba de «salir de la nada».

En el otro lado del espectro, el *mindfulness* es lo que te permite percibir tus sentimientos y tus pensamientos incómodos en lugar de implicarte en ellos. Cuando estás plenamente atento a tu enfado, puedes observarlo con mayor sensibilidad, concentración y claridad emocional, y es posible que descubras a qué se debe. Incluso puede ser que te des cuenta de que tu «enfado» es, en realidad, tristeza o miedo. [13]

Pero la conciencia calmada (el *solo hecho de ser*) que está asociada con el *mindfulness* radical no la experimenta fácilmente todo el mundo.

Blaise Pascal, matemático y filósofo del siglo XVII, escribió: «Todas las desdichas de los hombres derivan del hecho de que no son capaces de sentarse en una habitación silenciosa a solas». Una serie de estudios de la Universidad de Harvard y la Universidad de Virginia -pusieron a prueba esta idea. [14] El psicólogo Timothy Wilson y sus colegas les pidieron a los

participantes que se sentaran a solas con sus pensamientos durante un período de unos diez minutos. La mayoría de los sujetos lo pasaron muy mal. Algunos llegaron a elegir la opción de administrarse una ligera descarga eléctrica en lugar de limitarse a estar ahí sentados en estado de presencia.

Esto demuestra lo incómoda que puede sentirse la gente en compañía de su mundo interior. Acaso no sepan que todos tenemos un *yo*, una entidad independiente de nuestros apetitos y actitudes; algo distinto de nuestra presencia en los medios sociales, nuestro currículum o nuestro estatus; algo diferente de lo que poseemos, de lo que sabemos, de los destinatarios de nuestro amor o de lo que hacemos.

El *mindfulness* puede ayudarnos a sentirnos más a gusto con esta esencia interna y a seguir el mandamiento original de la autosuperación, directamente procedente del oráculo de Delfos, en la antigua Grecia: «Conócete a ti mismo».

No podemos leer las instrucciones si estamos atrapados dentro de la botella. El *mindfulness* nos conduce a contar con mayor agilidad emocional por medio de permitirnos observar al pensador que tiene los pensamientos. El solo hecho de prestar atención saca al yo de las sombras. Crea el espacio entre pensamiento y acción que necesitamos para asegurarnos de estar actuando a partir de nuestra voluntad, en lugar de hacerlo a partir de un hábito.

Pero el *mindfulness* consiste en algo más que en saber «estoy oyendo algo», «estoy viendo algo» o «estoy experimentando una emoción». Se trata de ser consciente de ello con equilibrio y ecuanimidad, apertura y curiosidad, y sin juzgar. También nos permite crear categorías nuevas y fluidas. Como resultado, el estado mental del *mindfulness* nos permite ver el mundo desde múltiples puntos de vista y alcanzar grados más altos de autoaceptación, tolerancia y autobenevolencia.

FORMAS DE CULTIVAR EL MINDFULNESS

Empieza con la respiración

Durante un minuto, no hagas más que centrarte en la respiración. Empieza por inhalar y exhalar lentamente, contando hasta cuatro mientras inspiras y contando hasta cuatro mientras espiras. Naturalmente, tu mente intentará divagar. Percibe este hecho, y luego déjala estar. No te reprendas a ti mismo por «no hacerlo bien». Cada vez que un pensamiento aparezca en tu cabeza, trata de volver a enfocarte en la respiración. Eso es todo. No se trata de ganar. Se trata de implicarse en el proceso.

Observa con atención plena

Elige un objeto de tu entorno inmediato (una flor, un insecto, el dedo gordo de uno de tus pies) y concéntrate en él durante un minuto. Míralo realmente y trata de verlo como si acabaras de llegar de Marte y fuese tu primer encuentro con el objeto en cuestión. Intenta aislarlo e

identificar sus diversos aspectos y dimensiones. Céntrate en su color, su textura, cualquier movimiento que haga, etc.

Reelabora una rutina

Elige algo que hagas todos los días y que des por sentado, como prepararte un café o cepillarte los dientes. La próxima vez que lo hagas, enfócate en cada paso y en cada acción (en cada elemento que veas y oigas relacionado con ello y en cada textura y olor). Mantente plenamente consciente.

Escucha realmente

Elige una pieza musical (por ejemplo, una pieza tranquila de *jazz* o de música clásica) y conecta realmente con ella (usa auriculares si puedes), como si te hubieses criado en una cueva y esa fuese la primera obra musical que escuchases. No la juzgues; limítate a tratar de identificar distintos aspectos del ritmo, la melodía y la estructura.

En última instancia, tus esfuerzos con el *mindfulness* deberían llevarte más allá de las clasificaciones intelectuales o incluso emocionales de tus pensamientos y experiencias. Puedes hacer como el poeta Andrew Marvell, que se dirigió a un jardín y buscó «un verde pensamiento en sombra verde». [15] O acaso llegues a no tener ningún pensamiento en absoluto. Tal vez te limites a apreciar el verde con mayor profundidad. Esto ocurre cuando la mente deja de insistir en ser racional, deja de ser una máquina de resolución de -problemas o de indexación, y pasa a ser más una esponja que una calculadora. Se limita a ser.

Esta receptividad tranquila está vinculada, de forma natural, con la curiosidad, y cuando ambas se alinean, pueden ocurrir grandes cosas.

A menudo le leo a mi hija, Sophie, *Harold y el lápiz morado* cuando la acuesto por la noche, un libro encantador acerca de un niño de cuatro años lleno de curiosidad que crea un mundo simplemente dibujándolo. [16] Quiere visitar la Luna, así que dibuja un camino que va hacia el cielo y llega a ella. Dibuja un manzano, y a continuación un dragón para proteger la fruta. Tiene miedo del dragón, así que dibuja un océano en el que sumergirse. Se pierde y dibuja ventanas para encontrar su camino de vuelta a casa...

Harold no sabe adónde va o qué le aguarda, pero va usando su lápiz morado para dibujar experiencias potenciales.

Tener una curiosidad como la de Harold es fruto de una decisión. Cuando decidimos explorar con curiosidad el mundo que está dentro y fuera de nosotros, podemos tomar otras decisiones con mayor flexibilidad. Podemos respirar intencionalmente antes de reaccionar, lo cual crea un espacio entre el acontecimiento y la reacción, y tomar decisiones basadas en lo que nos importa y lo que queremos ser.

Cada vez que le leo esta historia a mi hija me doy cuenta de que Harold no intenta detener sus emociones. Cuando tiene miedo, no huye. En lugar de ello, mira su miedo y luego adopta soluciones creativas, como sumergirse en el agua para esconderse del dragón o crear una nueva ventana para deslizarse a través de ella. Harold, este niño ficticio de cuatro años, puede enseñarnos unas cuantas cosas a todos.

CREAR UN ESPACIO EN MEDIO

Sonya, socia en un destacado despacho contable, acudió a mí para pedirme ayuda porque, a pesar de su máster en Administración de Empresas y muchos otros logros, se sentía como una impostora. Su miedo a quedar expuesta hacía que se le trabase la lengua mientras intentaba ponerse a prueba todos los días. Los psicólogos llaman *síndrome del impostor* al tipo de miedo de Sonya. Vivía su vida convencida de que algún día alguien iba a descubrir la terrible «verdad» de que ella no merecía estar donde estaba. A pesar de que nunca había recibido una evaluación negativa de su labor, se sentía estresada, insatisfecha y ansiosa.

Sonya estaba enganchada en la dinámica de culpa de la que te hablé anteriormente. Consideraba que sus miedos a ser una farsante eran realidades. No levantaba la mano para implicarse en proyectos que le habría encantado realizar y examinaba su trabajo con una visión demasiado estrecha de sus talentos y habilidades, como si estuviera mirándose a través de un telescopio girado en el sentido equivocado. Cuando aprendió a acercarse a sus experiencias con una curiosidad consciente, fue capaz de distanciarse, de girar el telescopio para adoptar una perspectiva más amplia.

Una persona que tenga pensamientos como los de Sonya podría decirse a sí misma: «Está bien, tengo el pensamiento de que soy una perdedora. ¿Alguna otra novedad? Se trata de mi "niña herida", que está hablando. Tengo muchos pensamientos. Puedo percibir y reconocer todos ellos, buenos o malos, pero me reservo el derecho de actuar solamente a partir de aquellos que me ayudarán a vivir la vida que quiero vivir».

***

Cuando trabajo con ejecutivos en grupos, a menudo hago un ejercicio que parece un juego tonto para niños pequeños, pero que tiene un efecto sorprendentemente profundo. Les pido a todos que escriban en una nota adhesiva el miedo más profundo que tengan - respecto a sí mismos o cualquier sentimiento latente que lleven consigo a su trabajo, sus relaciones y sus vidas: «Soy aburrido», «Soy un farsante» o «Soy una mala persona». A continuación invito a cada ejecutivo a que se pegue esa nota en el pecho, ponemos algo de música y fingimos que estamos en una fiesta. Todos estrechan la mano a todos, se miran a los ojos y se presentan diciendo: «Hola, soy aburrido [o lo que hayan escrito]. Encantado

de conocerte». (Por cierto, «Soy aburrida» es mi etiqueta. Siempre fui «la aburrida», o eso me parecía).

Esta es una experiencia tremendamente potente. Después de ella, los ejecutivos me dicen siempre que la fea «verdad» que se han pegado a sí mismos, la dura evaluación que ha tenido tanto poder sobre ellos, se ha apaciguado. Recibo correos electrónicos años más tarde en los que me cuentan el alivio que ha supuesto para ellos poder ver los pensamientos solamente como pensamientos. Le pusieron un nombre a su miedo, y a continuación fueron capaces de divertirse un poco a su costa. Al hacer esto, crearon más espacio para ser ellos mismos. Se distanciaron.

Para tener un atisbo de este fenómeno, basta con que mires fijamente las letras que forman tu nombre. Las has visto tantas veces que te saltas varios niveles de representación e interpretación y de inmediato llegas a una conclusión del estilo «este soy yo». Pero cuando realmente miras los símbolos romanos que representan ciertos sonidos en el lenguaje escrito, empiezas a ver sus formas, algunas de las cuales son bastante divertidas.

O di una palabra sencilla, como *leche*, en voz alta. Ahora repítela durante treinta segundos. Al hacer esto, notarás un cambio. Al comienzo del experimento, identificas el significado literal de la palabra: la sustancia blanca que viertes sobre tus cereales o en tu café, o en la que mojabas tus galletas cuando eras un niño. Sin embargo, a medida que vas repitiendo la palabra, algo diferente comienza a suceder. Las maneras habituales en que entiendes «leche» se desvanecen y empiezas a advertir cómo suena este vocablo y la forma en que se mueve tu boca cuando lo dices: percibes esta palabra como una mera palabra. [17]

Ahora prueba a hacer este experimento con el aspecto de ti mismo que más te desagrade o incluso con una experiencia cotidiana difícil: «Estoy gordo», «Nadie me quiere» o «Voy a impartir un desastre de ponencia». Elige tu frase y luego pronúnciala diez veces. Ahora dila invirtiendo o mezclando el orden de las palabras. Lo que verás es que estos sonidos pasan de ser algo significativo y evocador, que puede tener una gran influencia sobre ti, a ser algo lejano, desprovisto de poder y ligeramente ridículo. Ya no estás implicado en el pensamiento negativo y mirando el mundo desde su punto de vista. Estás observando dicho pensamiento. Has creado un espacio entre tú (el pensador) y él. Has girado el telescopio.

Este espacio de maniobra que has creado te ha proporcionado el gran regalo que es la elección. Empiezas a experimentar los pensamientos como pensamientos solamente (que es todo lo que son en realidad) y no como directrices que debas seguir o incluso que deban atormentarte. Puedes tener el pensamiento de que eres un impostor, percibirlo y, después, decidir dejarlo de lado, porque lo más importante es que hagas una contribución significativa en la reunión en la que te encuentras en este momento. Puedes experimentar e incluso racionalizar el pensamiento de que tu cónyuge debe hacer el primer movimiento para arreglar las cosas tras la discusión que habéis tenido esta mañana, y a continuación

llamarle por teléfono. Puedes aceptar tus ansias de crema de caramelo, observar el pensamiento de que quieres servirte un poco y, luego, elegir no extender la mano. Hacer esto no es lo mismo que embotellar, porque no estás ignorando, negando o tratando de reprimir el pensamiento, la emoción o el deseo. Estás percibiendo con espíritu curioso tu reacción interna y la información que te aporta, pero no dejas que lleve la voz cantante.

Si llegas a tener un cargo lo bastante elevado en una empresa, tendrás personal a tu cargo, el cual te mandará informes. Pero tú, el ejecutivo, deberás decidir qué informes merecen que se tomen medidas y cuáles vas a dejar de lado; te convendrá recordar que, al igual que los cortesanos interesados, los pensamientos y las emociones no siempre dicen la verdad, y van y vienen. Es por eso por lo que hay que considerar este tipo de informes como meras opiniones que están sujetas a la evaluación del ejecutivo, y no como expresiones de una realidad sólida que deben conducir a tomar medidas. Los pensamientos y las emociones contienen información, no instrucciones. Vale la pena actuar a partir de algunas de estas informaciones, mientras que otras deben ser catalogadas como situaciones a las que hay que estar atento y otras hay que desestimarlas.

Contar con agilidad emocional significa tener la cantidad que sea de pensamientos o emociones perturbadores y, aun así, arreglárnoslas para actuar de una manera coherente con el modo en que queremos vivir. Esto es lo que significa distanciarse y desengancharse.

Otra forma de distanciamiento consiste en tratarse uno a sí mismo en tercera persona. Durante el verano de 2010, la superestrella del baloncesto LeBron James se enfrentó a una dura decisión que suscitó aullidos en su cabeza, pero que también le supuso dos campeonatos mundiales consecutivos: ¿debía quedarse en Cleveland (Ohio) con los Cavaliers, el equipo de su ciudad natal, que había apoyado su carrera desde el principio? ¿O debía mudarse a Florida para unirse al Miami Heat, un movimiento que le ayudaría a llevar su carrera a un nuevo nivel? Decidió irse a Florida, y poco después describió su proceso de pensamiento: «Algo que no quería hacer era tomar una decisión emocional. Quería hacer lo mejor para LeBron James y hacer lo que hiciese feliz a LeBron James». [18]

Empieza en primera persona, pero luego, al hablar de que no quiere tomar una decisión de tipo emocional, pasa a usar la tercera persona y se refiere a sí mismo como «LeBron James». En ese momento, muchos de sus detractores atribuyeron la elección de sus palabras a su ego descomunal –algo ciertamente comprensible, dada la reputación que tienen los deportistas famosos–. Pero los sucesos posteriores (después de su etapa triunfal en Miami volvió a jugar en Cleveland) sugieren que pudo tratarse de una decisión que le generó un gran conflicto interior. Si fue este el caso, utilizó una sofisticada estrategia verbal para gestionar sus emociones.

TÉCNICAS PARA DISTANCIARTE [20]

1. **Piensa en el proceso.** Contémplate a ti mismo ubicado en un proceso a largo plazo y en un camino de crecimiento continuo. Las declaraciones absolutas extraídas de viejas historias («No se me da bien hablar en público» o «Soy muy malo en los deportes») no son más que esto: historias. No son tu destino.
2. **Busca la contradicción.** En el budismo zen, es una práctica habitual contemplar paradojas tales como ¿qué sonido hace una sola mano al aplaudir? Es probable que haya paradojas en tu propia vida que puedas abordar a la manera zen: puedes amar y odiar tu ciudad natal, tu familia o tu cuerpo. Puedes sentir que eres tanto la víctima como la persona responsable de una ruptura amorosa. El hecho de abrazar y aceptar estas aparentes contradicciones mejora tu grado de tolerancia frente a la incertidumbre.
3. **Ríete.** El humor puede ser una práctica de distanciamiento, porque nos obliga a ver nuevas posibilidades. Mientras no uses el humor para tapar el verdadero dolor (para embotellarlo), el hecho de encontrar algo gracioso en relación contigo mismo o tus circunstancias puede ayudarte a aceptar eso y, luego, distanciarte de ello.
4. **Cambia tu punto de vista.** Prueba a contemplar tu problema desde la perspectiva de otra persona u otro ser vivo: tu dentista (tal vez), tu hijo o incluso tu perro.
5. **Verbaliza lo que te preocupa.** Cada vez que te enganches, identifica ese pensamiento como lo que es (un pensamiento) y esa emoción como lo que es (una emoción). Puedes formularlo como: «Estoy teniendo el pensamiento de que...» o «Estoy sintiendo la emoción...». Recuerda que no tienes ninguna obligación de aceptar las opiniones de tus pensamientos o emociones, y mucho menos de actuar a partir de sus consejos. (Esta técnica, por cierto, es la que utilizo yo para distanciarme. Es fácil de aplicar sobre la marcha o cuando se está en medio de una interacción difícil).
6. **Háblate en tercera persona.** Como en el ejemplo de LeBron James, esta estrategia te permite ir más allá del punto de vista de tu egocentrismo y controlar tu reacción.

Hay estudios que demuestran que el hecho de usar la tercera persona de esta manera es una técnica eficaz para distanciarse del estrés (o la ansiedad, o la frustración, o la tristeza) que puede ayudarnos a controlar nuestras reacciones. También hace que la gente vea las situaciones estresantes más como desafíos y menos como amenazas. [19]

SOLTAR

Con una visión receptiva, abierta y más amplia, podemos sostener nuestros pensamientos y nuestras emociones de forma ligera, no permanecer enganchados a viejas historias y no prejuzgar las nuevas experiencias que se presenten. Podemos soltar.

Mónica está casada con David. Se aman profundamente, pero ella tiene una queja: cada día, su marido viene a casa del trabajo y deja su abrigo en el suelo. Esta queja puede parecer insignificante, pero cualquier persona cuya relación de pareja haya durado más de un cierto tiempo sabe que estas pequeñas molestias (el tubo de la pasta de dientes que se

queda destapado, el hecho de que el otro sorba ruidosamente el café de la mañana) nos pueden enganchar en un ciclo obsesivo de proyecciones e interpretaciones negativas.

Cuando estamos enganchados, el problema es que permanecemos fijados en un solo aspecto del otro. Dejamos de verlo como un ser humano completo que existe independientemente de cómo lo percibimos o de lo que necesitamos de él.

–Cada día le digo: «David, ¿puedes hacer el favor de no dejar tu abrigo en el suelo?» –me explica Mónica–. ¡Pero no deja de hacerlo ningún día! La razón, según él, es que está tan cansado y tan emocionado al verme que no piensa en colgar el abrigo.

Mónica trató de entender su explicación, pero no dejó de estar irritada… y David no dejó de soltar el abrigo. Ella probó varias estrategias: intentó ignorar que el abrigo estaba tirado en el suelo, lo pisó cada vez que se interponía en su camino y probó a colgarlo ella misma –a menudo de forma aparatosa, para que David fuese muy consciente de su esfuerzo–. Para entonces, el abrigo en el suelo había llegado a ser algo más que un abrigo en el suelo; se había convertido en un símbolo del «hecho» de que David no estaba tomando a Mónica en serio en cuanto a un tema que era importante para ella. Era la prueba de que la ignoraba y la menospreciaba. A pesar de que la cuestión del abrigo era trivial a fin de cuentas, siempre que discutían aparecía de por medio.

Hasta que un día, en una fecha próxima al cumpleaños de David, Mónica encontró la perspectiva que le permitió cambiar las reglas del juego. Lo hizo por medio de distanciarse de sus pensamientos –de la interpretación de que David estaba haciendo eso para menospreciarla–. Creó un espacio entre la pequeña molestia que constituía el tema del abrigo y las profundas emociones que surgían en ella en respuesta a dicha molestia. Tomó la decisión consciente de ir hacia delante, soltar los hilos subjetivos que había tejido en ese abrigo y asumir solamente las intenciones más generosas de su marido. En lugar de permanecer enganchada a lo que estaba o no haciendo David al dejar el abrigo en el suelo, le haría un regalo de cumpleaños: aceptaría que ese comportamiento era, sencillamente, una parte de él, una persona a quien amaba, y que recogería su abrigo con cariño, sin un sentimiento de orgullo herido o de resentimiento. Acabaría con el estira y afloja por medio de soltar la cuerda.

«No lo hice a regañadientes o derrotada –me dijo–. Lo hice voluntariamente y con amabilidad, aceptación y compasión, porque le quiero y valoro nuestra relación. Sé que si le pasara algo a David, habría un millón de cosas que daría a cambio de volver a tenerlo en mi vida (a él y al abrigo)».

Un amigo, Richard, me habló de la frustración que experimentó en relación con su esposa, Gail, durante quince años. Richard trabajaba en casa y el trayecto que debía realizar Gail para ir y volver del trabajo era horrible, por lo que él asumió el papel de amo de casa y se hizo cargo de las tareas diarias, como efectuar la compra y preparar la comida. Con el tiempo, Gail se fue desentendiendo de la cocina y Richard se convirtió en un buen cocinero. Aun así, los fines de semana, y especialmente cuando venían invitados, él siempre

esperaba que Gail le echara una mano –sobre todo porque sería más divertido preparar la comida juntos–. Pero ella nunca lo hacía. El enojo y la frustración de Richard fueron en aumento. ¿Estaba su mujer aprovechándose de él? ¿Por qué lo trataba como a un criado? ¿Quién creía que era, Cenicienta?

Pero, un día, mientras estaba preparando un tayín de cordero para sus invitados, tuvo una revelación. Sabía que Gail le quería y que no era una persona egoísta. También sabía que no le gustaba cocinar, pero que disfrutaba sacando la bonita porcelana y poniendo la mesa y haciendo arreglos florales, actividades que también eran relevantes en sus cenas festivas. Cualquier otra interpretación que pudiera añadir a la resistencia que mostraba ella a ayudar en la cocina era fruto de su elección, y no estaba ayudando a la relación.

Eligió soltar cualquier sentimiento de injusticia y, junto con él, cualquier expectativa de que su esposa colaborara picando verduras o removiendo la salsa. Reconocer eso y aceptarlo le proporcionó un enorme alivio y una profunda sensación de libertad interior. También le dio una nueva energía y un nuevo vigor para potenciar su relación con Gail.

Aquello que sueltes tú será diferente de lo que elija soltar otra persona. A veces se trata de dejar correr una experiencia pasada. A veces significa liberar una expectativa o una relación. A veces significa perdonar a alguien. A veces significa perdonarse a uno mismo.

El solo hecho de pronunciar la palabra *soltar* es suficiente para experimentar una sensación de esperanza y alivio. Pero esta misma palabra puede suscitar ansiedad frente a la posibilidad de que vamos a quedarnos sin nada –podemos tener la sensación de que nos hemos resignado a una situación desesperada–. La verdad, sin embargo, es que cuando soltamos eso, nos quedamos con todo lo demás. Aferrarnos a ese pequeño pedazo de madera flotante emocional nos impide sentirnos parte del sistema dinámico que es el universo. [21]

He hablado de la utilidad que tiene darle la vuelta al telescopio para obtener una visión más amplia. Los astronautas llevan esta visión más amplia a su extremo más literal. Hablan del denominado *efecto de la visión general*, expresión que hace referencia a la transformación que experimentan cuando se adentran en el espacio y luego miran hacia atrás para contemplar nuestro planeta, donde estamos el resto de nosotros y nuestros problemas, grandes y pequeños... Caen en la cuenta de que todo ello acontece en esa pequeña pelota azul que flota en la oscuridad... Esto es «distanciarse a lo grande» para obtener una nueva perspectiva.

Uno de los astronautas a quienes se asocia más con el efecto de la visión general es Edgar Mitchell, que era el piloto del módulo lunar *Apolo 14* y que en 1971 se convirtió en la sexta persona en caminar sobre la Luna. Mitchell describió así su momento de revelación: «En el viaje de regreso a casa, mirando a través de casi cuatrocientos mil kilómetros de espacio hacia las estrellas y el planeta del que venía, experimenté de pronto el universo como inteligente, amoroso y armonioso». [22]

No todo el mundo será capaz de abrazar una visión tan mística, pero en todos los casos el hecho de «soltar» puede significar al menos «sostener con suavidad». Cuando se hace esto, el corazón se expande. Esta actitud no debe confundirse con resignarse pasivamente al destino, sino que constituye un compromiso vital con la forma en que son realmente las cosas –es decir, el compromiso de verlas sin que aparezcan filtradas ni distorsionadas por nuestras rígidas lentes mentales–.

---

1 Los estudios muestran que cuando las personas escriben expresamente acerca de sus rupturas recientes, es algo más probable que vuelvan con sus parejas que los sujetos del grupo de control. Consulta Lepore, S. J. y Greenberg, M. A. (2002). «Mending broken hearts: Effects of expressive writing on mood, cognitive processing, social adjustment and health following a relationship breakup». *Psychology and Health*, 17 (5), 547-560. Pennebaker también estudió la escritura a través de la lente de relaciones románticas vigentes y encontró que las personas que escribieron sobre sus parejas tendieron más a seguir saliendo con ellas tres meses más tarde. Consulta Slatcher, R. B. y Pennebaker, J. W. (2006). «How do I love thee? Let me count the words: The social effects of expressive writing». *Psychological Science*, 17 (8), 660-664. En caso de que tengas curiosidad por saberlo, James y Ruth Pennebaker siguen casados y llevan la escritura en las venas: él aún la investiga y ella es novelista.

2 Pennebaker, J. (1997). «Becoming healthier through writing». En *Opening up: The healing power of expressive emotions* (pp. 26-42). Nueva York, USA: Guilford Press.

3 Burton, C. M. y King, L. A. (2008). «Effects of (very) brief writing on health: The two-minute miracle». *British Journal of Health Psychology*, 13, 9-14.

4 Uno de los trabajos más impresionantes de Pennebaker es el libro de 1997 *Opening up: The healing power of expressing emotions*. Me encontré con James Pennebaker en el Congreso de Psicología Positiva celebrado en Washington D. C.

5 Pennebaker, J. (1997). «Becoming healthier through writing». En *Opening up: The healing power of expressive emotions* (pp. 26-42). Nueva York, USA: Guilford Press. Consulta también Spera, S. P., Buhrfiend, E. D. y Pennebaker, J. (1994). «Expressive writing and coping with job loss». *Academy of Management Journal*, 37 (3), 722-733.

6 Pennebaker, J. W. y Evans, J. F. (2014). *Expressive writing: Words that heal*. Enumclaw (Washington), USA: Idyll Arbor.

7 Ibid; Pennebaker, J. W. y Chung, C. K. (2011). «Expressive writing: Connections to physical and mental health». En H. S. Friedman (ed.), *Oxford handbook of health psychology* (pp. 417-437). Nueva York, USA: Oxford University Press.

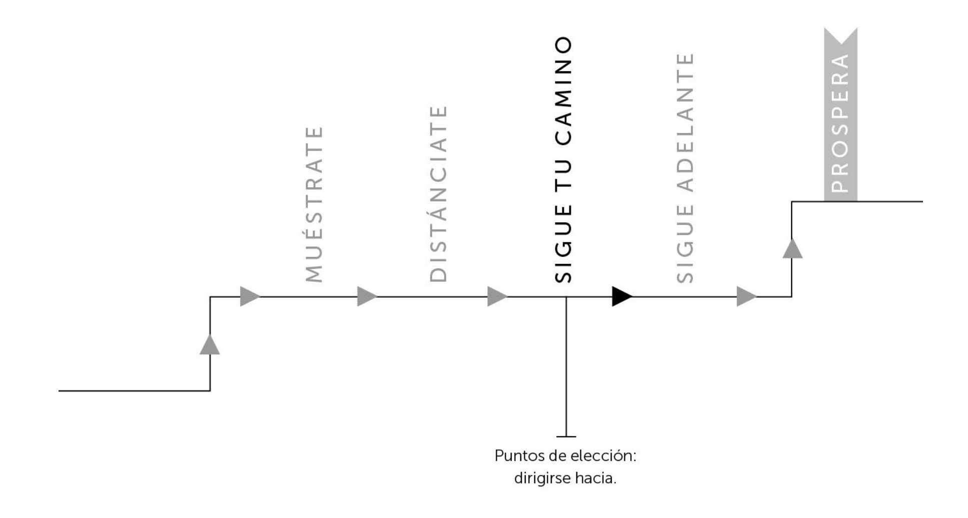
8 Incluido con permiso por Daniel Kahneman, profesor de psicología emérito Eugene Higgins en la Universidad de Princeton, y adaptado originalmente de Bruner, J. S. y Minturn, A. L. (1955). «Perceptual identification and perceptual organization». *Journal of General Psychology*, 53 (2), 21-28; Kahneman, D. (2003). «A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality». *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.

9 El pensamiento moderno sobre el *mindfulness* y prácticas asociadas se ha visto profundamente influido por el trabajo de Jon Kabat-Zinn, Ellen Langer y Richard Davidson, por nombrar unos pocos.

10 Hölzel, B., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S., Gard, T. y Lazar, S. (2011). «Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density». *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 191 (1), 36-43.

11 Ricard, M., Lutz, A. y Davidson, R. J. (noviembre de 2014). «Mind of the meditator». *Scientific American*, 311 (5), 38-45; Davis, D. y Hayes, J. (2012). «What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research». *Psychotherapy*, 43 (7), 198-208.

12 Beard, A. (marzo de 2014). «Mindfulness in the age of complexity». *Harvard Business Review*.
13 Este bello artículo capta la esencia del *mindfulness* en el aprendizaje y el crecimiento: Salzberg, S. (5 de abril de 2015). «What does mindfulness really mean anyway?». *On Being*.
9
14 Wilson, T., Reinhard, D., Westgate, E., Gilbert, D., Ellerbeck, N. y Hahn, C. *et al*. (2014). «Just think: The challenges of the disengaged mind». *Science*, 345 (6192), 75-77.
15 Marvell, A. (2005). «The garden. En Andrew Marvell», *The complete poems*, Elizabeth Story Donno (ed.). Nueva York, USA: Penguin Classics.
16 Johnson, C. (1955, 2015). *Harold and the purple crayon*. Nueva York, USA: HarperCollins. [En español: (2012) *Harold y el lápiz morado*. Madrid, España: Jaguar].
17 El ejercicio de la «leche», que usó por primera vez el psicólogo Edward B. Titchener en 1916, es una técnica básica para ayudar a las personas a desvincularse de sus pensamientos y emociones cuando están enganchadas a ellos. Titchener, E. B. (1916). *A textbook of psychology*. Nueva York, USA: Macmillan.
18 Greenberg, J. (2010). «Exiting via the low road». ESPNChicago.com. http://espn.go.com/espn/print?id=5365985.
19 Kross, E., Bruehlman-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A. y Shablack, H. *et al*. (2014). «Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters». *Journal of Personality and Social Psychology*, 106 (2), 304-324.
20 Las técnicas 1 a 4 de esta lista están adaptadas de Carson, S. y Langer, E. (2006). «Mindfulness and self-acceptance». *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 24 (1), 29-43.
21 Estas sensaciones las refleja muy bien Joen Snyder O'Neal en «Reflecting on Letting Go» (primavera de 2001). http://www.oceandharma.org/teachers/Letting_Go.pdf.
22 Kelley, K. W. (1988). *The home planet*. Reading (Massachusetts), USA: Addison-Wesley.



CAPÍTULO 6

SIGUE TU CAMINO

Tom Shadyac le dio a Jim Carrey su primer gran papel en *Ace Ventura: un detective diferente*, y luego fue su director en grandes éxitos como *Mentiroso compulsivo* y *Como Dios*. También ha trabajado con Eddie Murphy, Robin Williams, Morgan Freeman y Steve Carell. [1]

A principios de la primera década de este siglo, las películas de Shadyac habían generado ingresos por valor de más de dos mil millones de dólares, y el mismo Shadyac estaba valorado en más de cincuenta millones de dólares. Poseía una mansión de mil quinientos ochenta metros cuadrados en Los Ángeles y una flota de automóviles de lujo, y viajaba en aviones privados. Según los criterios establecidos, había logrado el éxito en el supercompetitivo mundo del cine, pero según sus propios criterios, su éxito no era tan espectacular. Escribió:

> Mi estilo de vida estaba bien, pero ciertamente no cumplió con la promesa de hacerme más feliz. Lo encontraba todo neutro y, en algunos aspectos, negativo. Y cuando pensaba en las necesidades de los demás (en cómo había gente que no podía satisfacer sus necesidades básicas relativas a la alimentación, los tratamientos médicos, etc.), no me sentía bien. Nadie corre hacia ti y te entrega todo ese dinero. Tienes que fijar tu tarifa. Y al hacerlo, lo que está implícito es que soy más valioso que otras personas: más valioso que el cocinero, que el encargado de mantenimiento, que el portero... Pero no me creo esto. Sé que el libro de texto de

nuestra economía nos dirá lo contrario, pero mi corazón me está diciendo otra cosa. [2]

Shadyac se dio cuenta de que a pesar de que nuestra cultura validara su «valor», necesitaba algo diferente. Así que vendió su mansión y se trasladó a alojamientos más pequeños que, aunque no eran en absoluto ascéticos, sentía más adecuados para él. Comenzó a volar en clase turista en los vuelos comerciales y a desplazarse en bicicleta en el ámbito local. Pasó a ser mucho más exigente en cuanto a la elección de sus proyectos cinematográficos y empezó a donar dinero a organizaciones en las que creía. No renunció por completo a sus posesiones materiales; lo que hizo fue reducirlas hasta que ocuparon un lugar apropiado en su vida, con el fin de tener más tiempo y energía disponibles para dedicarse a sus verdaderas prioridades. También puso el acento en el hecho de que las decisiones que tomaba le atañían solamente a él: «No puedo juzgar a nadie –dijo en una entrevista–, y mi camino es diferente del de cualquier otra persona. No he renunciado a todo; sencillamente, reconocí cuáles eran mis necesidades». [3]

Puesto que Shadyac utilizó unos principios firmes para realinear su vida, es probable que sigan sirviéndole para orientarse, independientemente de lo que esté sucediendo a su alrededor: «[Tenemos] un modelo de éxito muy basado en lo externo –explicó–. Debemos tener un cierto estatus laboral, cierta cantidad de riqueza [...]. Yo creo que el verdadero éxito es de tipo interior [...]. Es el amor. Es la bondad. Es la comunidad».

Algunos de sus amigos de Hollywood pensaron que había perdido la cabeza y no dudaron en decírselo. Otros lo elogiaron por sus decisiones. Pero ninguna reacción le importaba mucho. Cuando en otra entrevista le preguntaron si era más feliz desde que cambió su estilo de vida, respondió: «Incuestionablemente». [4] Sabía que estaba haciendo lo correcto para sí mismo, y esto le dio el coraje necesario para seguir su propio camino sin que le importasen las críticas o las muestras de admiración que recibiese. [5]

Cuando uno sigue su propio camino, vive según su propio conjunto de valores: las creencias y los comportamientos que aprecia y que le dan un sentido de propósito y una sensación de satisfacción. Identificar los valores que son verdaderamente propios y actuar según ellos –no los valores impuestos por otros, no lo que pensamos que debe importarnos, sino lo que nos importa realmente– es el siguiente paso crucial en el desarrollo de la agilidad emocional.

TOMAMOS DECISIONES QUE NO SON NUESTRAS

Identificar lo que valoramos y actuar de forma consecuente no siempre es fácil. Nos vemos constantemente bombardeados por mensajes (procedentes de nuestro entorno cultural, de los anunciantes, de la educación que hemos recibido, de nuestra formación religiosa y de nuestras familias, amigos y compañeros) sobre lo que es importante y lo que nos hace dignos. La mayoría de nosotros no vivimos en el mundo de los *jets* privados y los

bienes raíces ultraprivilegiados, pero aun así todos experimentamos el mismo tipo de presiones culturales que vivió Shadyac. Puede ser que tu vecino conduzca un Toyota más lujoso que el tuyo o que compre cafés de cinco dólares en Starbucks en lugar de preparárselos en casa. O puede ser que se tome unas mejores vacaciones, o que tenga más ayuda para las tareas domésticas, o que parezca más satisfecho con su profesión y más feliz en su matrimonio que tú, o que cumpla mejor como padre.

Sea cual sea el contexto, el acto de efectuar comparaciones es el mismo. Así como Shadyac prosiguió con lo que él pensaba que era el camino que había elegido en Hollywood hasta que se dio cuenta de que esa no era *su* elección, todos tenemos la tendencia a seguir tirando del arado con las anteojeras puestas; realizamos las tareas del día sin ningún cuestionamiento. Si necesitamos orientación, miramos alrededor para ver qué hacen otras personas; elegimos sin pensar todo tipo de cosas que nos han dicho que son las claves universales de la satisfacción, como una educación universitaria, poseer una casa o tener hijos. De hecho, esto no es lo que anhela verdaderamente todo el mundo, pero es mucho más rápido y fácil imitar lo que vemos que averiguar lo que queremos por nosotros mismos.

Las acciones y elecciones de los demás nos afectan más de lo que creemos, a todos los niveles, por medio de un fenómeno fascinante llamado *contagio social*. Si esta denominación te hace pensar en un virus que se extiende entre la población a través del contacto aparentemente casual, has captado la idea. Los estudios demuestran que ciertos comportamientos son realmente como el resfriado y la gripe: podemos tomarlos de otras personas. [6] El riesgo que corres de volverte obeso aumenta con cada individuo obeso con el que entras en contacto. Y ¿piensas que la decisión de divorciarte es profundamente personal e individual? Pues bien, las posibilidades al respecto son mayores si otras parejas pertenecientes a tu círculo de amistades también se están separando.

Pero la cuestión no acaba aquí. A diferencia de lo que ocurre con las enfermedades infecciosas, que tienden a transmitirse de una persona a otra, podemos «contagiarnos» de algunos comportamientos de individuos con los que no hemos entrado nunca en contacto. Un estudio encontró que las parejas tienen más probabilidades de divorciarse no solo cuando lo hacen sus amigos, sino también cuando lo hacen los amigos de sus amigos. [7] Sí, así es: tu vida personal puede verse afectada por personas a las cuales ni siquiera conoces.

Esto también es cierto en el caso de decisiones de menor calado. Un profesor de *marketing* de la Universidad de Stanford hizo el seguimiento de más de un cuarto de millón de pasajeros de aerolíneas y demostró que es un treinta por ciento más probable que efectuemos una compra durante el vuelo si nuestro compañero de asiento lo hace. [8] Cuando estamos encerrados dentro de un avión, de modo que no podemos ir a ninguna otra parte, ese treinta por ciento puede acabar por suponer una buena cantidad de malas películas y refrigerios de los que podíamos haber prescindido fácilmente.

Este tipo de elecciones se basan en una toma de decisiones no reflexionada. No hay espacio entre el impulso y la acción, entre el pensador y el pensamiento, y entra en juego el instinto de la manada. A veces, este comportamiento es aceptable (una película más que veas en el avión no va a matarte); a veces incluso es beneficioso: si todos tus amigos hacen ejercicio con regularidad, es posible que estés más dispuesto a levantarte del sofá.

Pero si tomas demasiadas decisiones sin pensar, en piloto automático, durante mucho tiempo, acabarás por encontrarte con que estás viviendo lo que vas a sentir que es la vida de otra persona. Una vida alineada con valores que no necesariamente suscribirás (por no mencionar que puede ser que hayas ganado unos kilos de más a causa de los refrigerios del avión que en realidad no querías tomar y que hayas dedicado horas a *no* leer los libros que habías planeado leer; de alguna manera te has quedado sin tiempo para ello). Como dice la canción de *Talking Heads*: «Y puede ser que te preguntes: /"Bueno..., ¿cómo he llegado aquí?"».

El hecho de limitarnos a «seguir la corriente» hace que nuestros trabajos y nuestras vidas se vean desprovistos de sentido y que nuestras relaciones personales y profesionales parezcan frágiles e inciertas, lo que casi garantiza que seamos incapaces de vivir con intención. Todo esto significa que tal vez no podremos lograr objetivos que realmente nos gustaría alcanzar.

Para tomar decisiones coherentes con la forma en que esperamos vivir en el futuro, debemos estar en contacto con las cuestiones que nos importan para poder utilizarlas como señales. Si nunca nos hemos preocupado por discernir cuáles son nuestros valores, estamos todo el rato improvisando, y es así como acabamos desperdiciando nuestro tiempo (navegando por Internet, reenviando mensajes insustanciales «para no romper la cadena» y viendo *reality shows* en la televisión durante horas) y sintiéndonos frustrados. La ausencia de claridad de intención la vemos en todo tipo de decisiones –o no decisiones– que tomamos, desde la elección de la pareja hasta la elección relativa a la forma de pasar las vacaciones. (Si a todo el mundo le gustase lo mismo que a mí, mi hotelito favorito estaría demasiado lleno).

El hecho de no saber cuáles son los propios valores no conduce siempre a tomar decisiones en piloto automático. Otro peligro es que podemos efectuar elecciones que nos parecen pensadas y deliberadas pero que no son convenientes, como la decisión de comprar nuestra nueva casa a dos horas de nuestro lugar de trabajo, sin reconocer que el largo viaje reducirá el tiempo que podremos pasar con la familia –un tiempo que realmente creemos que es valioso–.

Gastamos mucha energía en este tipo de decisiones contraproducentes, energía que sería mejor que destinásemos a perseguir nuestros objetivos.

Efectuar elecciones y mantener relaciones sin tener claro cuáles son nuestros valores centrales resulta agotador. No solo implica la labor confusa de hacer frente a la vida, a diario, con todas las posibilidades abiertas, sino que también significa, a veces, readaptar las

propias emociones para que parezca que encajan con lo que pensamos que se espera de nosotros –por ejemplo, nos mostramos emocionados por volver a ir de vacaciones a Disney World, aunque prefiramos ir a cualquier otro lugar–.

¿CÓMO QUIERO QUE SEA MI VIDA?

Unos psicólogos le pidieron a un grupo de personas de poco más de veinte años que le escribieran una carta sobre su yo actual a su yo futuro. [9] A algunos participantes se les indicó que concibieran que ese yo futuro estaba tres meses adelante en el tiempo y a otros que concibieran que estaba veinte años adelante. Las instrucciones eran las siguientes: «Pensad en quiénes seréis [entonces] [...] y escribid sobre la persona que sois ahora: qué temas apreciáis y son importantes para vosotros y cómo veis vuestra vida». En otras palabras, se les pidió que pensaran en lo que les importaba y lo articularan.

Después de escribir estas cartas, a los dos grupos se les presentó un cuestionario que exponía tres escenarios ilegales –comprar un ordenador que sabían que había sido robado, cometer un fraude en materia de seguros o descargar vídeos ilegalmente– y les preguntaron lo probable que era que hiciesen algo así. Los sujetos que habían escrito la carta a su yo lejano se mostraron significativamente menos propensos que los otros a confesar que acometerían cualquiera de las tres acciones indeseables.

De entrada puede no verse claro cómo el hecho de escribir una carta –a uno mismo, nada menos– puede hacer que cambie la propia actitud en cuanto al comportamiento. Pero esos participantes crearon lo que se denomina *continuidad del yo*. Al conectar con sus yoes lejanos y con sus valores, fueron capaces de entenderse a sí mismos como individuos que tenían unas creencias básicas y unos valores morales que se mantendrían estables, aunque otros elementos y situaciones de sus vidas cambiasen.

Por el contrario, las personas a las que se les pidió que miraran solamente tres meses más adelante siguieron pensando en sus yoes lejanos como en sujetos desconocidos y abstractos –esto es lo que hacemos a menudo, como han demostrado los estudios al respecto–. Y siguieron llevando a cabo sus elecciones de acuerdo con ello, como si estuviesen efectuándolas para otra persona. Después de todo, si creemos que la persona que vamos a ser dentro de veinte años tiene poco que ver con la persona que somos ahora, ¿qué importancia tiene si compramos bienes robados o si engañamos a nuestra compañía de seguros o –para dar algunos ejemplos más que nos encontramos habitualmente en la vida real– qué relevancia tiene si adquirimos el hábito de fumar, malgastamos el dinero de nuestra jubilación o cargamos de deudas nuestra tarjeta de crédito?

Concebir la continuidad del yo puede ayudar tanto a prevenir las malas decisiones como a alentar las buenas. En otro experimento se les dijo a los participantes (jóvenes en edad de cursar estudios universitarios) que fingieran que habían recibido mil dólares de repente. [10] Luego se les pidió que asignaran esta cantidad a cuatro categorías de gastos diferentes:

comprar algo bueno para alguien especial, invertirla en un fondo de pensiones, planear un evento divertido y extravagante y ponerla en una cuenta corriente. Pero antes de que los sujetos dividieran su ganancia imaginaria, los investigadores pusieron a cada uno en un entorno de realidad virtual. La mitad de los participantes vieron representaciones digitales de sus yoes actuales, mientras que la otra mitad vieron representaciones digitales del aspecto que podrían tener a los setenta años. Como era de esperar, la cantidad de dinero -imaginario que asignaron estos últimos a sus fondos de pensiones imaginarios fue más de dos veces superior a la que asignaron los otros participantes. Tomarse tiempo para contemplar el futuro lejano conduce a acciones beneficiosas a largo plazo.

Jeff Kinney es el autor de la exitosa serie de novelas para niños *Diario de Greg*, de la que se han vendido ciento cincuenta millones de ejemplares en cuarenta y cinco idiomas. Y si bien está emocionado por el éxito de su trabajo y planea seguir con él, también sabe que esta sola creación no va a bastar para sostenerlo para siempre. «Si toda mi vida fuese "Greg", no me sentiría muy pleno –le dijo a *The New York Times*–. No quiero estar diseñando fundas de almohada "Greg" durante el resto de mi vida». [11]

Al conectar con su futuro yo, Kinney encontró la motivación que le permitió modificar su rumbo para ser más completamente coherente con sus valores. Abrió una librería en su ciudad natal, donde de vez en cuando imparte clases de ilustración de cómics y trabaja en el turno impar en la caja registradora y en la cafetería. Para él, se trata de devolverle algo al mundo que le ha dado tanto, y se siente bien. «Si la vida de un niño cambia debido a esta librería, todo habrá valido la pena», dijo.

Las historias de Kinney y Shadyac también ilustran una verdad mucho mayor: si sabes cuáles son tus valores personales y sueles vivir de acuerdo con ellos, también es probable que te sientas a gusto con quién eres. No necesitas compararte con otras personas porque ya tienes éxito –según tu propia definición de él–. Shadyac interpreta el éxito como una vida llena de amor y sentido de la comunidad; Kinney lo interpreta como devolver. De acuerdo con sus propios criterios, ambos lo han hecho genial.

IDENTIFICAR LOS PROPIOS VALORES

La palabra *valores* puede sonarnos a sermón de Iglesia o algo semejante y resultarnos bastante poco atractiva. Puede ser que la vinculemos a restricciones, castigos o críticas. Oímos hablar mucho acerca de tener los valores «correctos» –o los equivocados–, pero ¿qué significa esto en realidad? Y ¿quién decide qué valores vale la pena tener?

No creo que las ideas inflexibles relativas al bien y el mal nos ayuden mucho. ¡Y ciertamente no tienen su lugar en un libro sobre agilidad emocional! Yo veo los valores no como reglas que se supone que nos gobiernan, sino como cualidades de acción intencional que podemos llevar a muchos aspectos de la vida. [12] Los valores no son universales; lo que es «correcto» para una persona puede no serlo para otra. Pero identificar lo que es

importante para cada uno (el éxito profesional, la creatividad, unos vínculos personales firmes, la honestidad, el altruismo...; la lista de opciones entre las cuales elegir es casi infinita) nos da una fuente inestimable de continuidad. Los valores nos ofrecen una especie de referente psicológico que nos proporciona estabilidad.

Y no tenemos que conformarnos con uno solo. Un colega mío describe los valores como «facetas de un diamante». A veces, dice, «cuando giras el diamante para mirar una faceta de frente, tal vez otra ha tenido que alejarse, pero sigue estando ahí, como parte del todo, y permanece visible a través del prisma». [13]

Los valores presentan también estas características, entre otras:

- Los elegimos libremente; nadie nos los ha impuesto.
- No son metas; es decir, no son fijos, sino que están en permanente desarrollo.
- No nos limitan sino que nos orientan.
- Son activos, no estáticos.
- Nos permiten acercarnos a la forma en que queremos vivir nuestras vidas.
- Nos liberan de las comparaciones sociales.
- Fomentan la autoaceptación, la cual es crucial para gozar de una buena salud mental.

Sobre todo, un valor es algo que podemos *utilizar*. Nos ayuda a encaminarnos en la dirección correcta en el viaje que es la vida, sea lo que sea lo que esta nos traiga.

Cuando la autora Elizabeth Gilbert estaba escribiendo su libro de memorias *Come, reza, ama*, dudó en muchos momentos de sí misma, del libro y de todo su proyecto literario. [14] «El mantra esto es horrible resonaba con fuerza en mi mente», recordó. Se rompía la cabeza con el libro y maldijo al universo por hacer de ella una escritora. Hasta que emergió del bucle interminable de su autoevaluación mental con un valor que no sabía que tenía: «Me di cuenta de que nunca le prometí al universo que escribiría de forma brillante; solamente le prometí que escribiría. Así que puse atención e hice el esfuerzo, de acuerdo con mis votos».

Al identificar el principio de crear por medio de la escritura –que era primordial para ella– y, luego, permanecer fiel a él, terminó su libro. Lo siguiente forma parte de la historia editorial.

He aquí algunas preguntas que debes hacerte para empezar a identificar tus valores:

- En el fondo, ¿qué es lo que me importa?
- ¿Qué tipo de relaciones quiero tener?
- ¿En qué quiero que consista mi vida?
- ¿Cómo me siento la mayor parte del tiempo? ¿Qué tipo de situaciones me hacen sentir con mayor vitalidad?

- Si ocurriera un milagro y toda la ansiedad y el estrés desapareciesen repentinamente de mi vida, ¿cómo sería esta y qué cosas nuevas haría?

Las respuestas a estas preguntas pueden ayudarte a empezar a averiguar los principios rectores de tu vida, muchos de los cuales están probablemente implícitos en ella, incluso si no eres expresamente consciente de ellos. ¿Hay áreas específicas en las que los demás busquen constantemente tu consejo y pericia? ¿Estás más vivo cuando realizas ciertas actividades y cuando abordas determinados proyectos laborales? ¿Hay un momento en el que sientes más que eres tú mismo?

Lo que debes preguntarte no es si algo es «correcto» o «incorrecto», sino si es coherente con la forma en que quieres vivir tu vida. Cuando sabes qué es lo que te importa, puedes verte libre de aquello que no te importa.

Si, por ejemplo, ser un buen padre es algo que valoras, comprender qué significa esto para ti, específicamente, es mucho más importante que tratar de ajustarte a alguna idea general acerca de lo que se supone que es un «buen padre». Hay todo tipo de padres en el mundo y no hay una sola manera correcta de serlo, incluso dentro de tu ciudad, de tu barrio o entre tu grupo de amigos.

He aquí algunas posibles preguntas que puedes hacerte en relación con la crianza de los hijos:

- ¿Qué quiero que observe la gente cuando me ve con mi hijo?
- ¿Qué observaría yo si me examinara a mí mismo?
- ¿Es mi comportamiento razonablemente invariable con independencia del entorno en el que me halle con mi hijo?
- ¿Tengo un comportamiento coherente con mis creencias básicas acerca de lo que es un buen padre?

La crianza de los hijos es solamente un ejemplo, por supuesto. El mismo tipo de preguntas puede aplicarse a casi cualquier aspecto de la vida diaria. Una forma de empezar a hacerlo es contestar una sola pregunta, por escrito, cada noche antes de acostarse: «Cuando observo cómo me ha ido el día, ¿qué he hecho que haya merecido realmente que le haya dedicado mi tiempo?». No es una pregunta relativa a lo que te ha gustado o no hacer en un día en particular, sino relativa a lo que has encontrado valioso.

Si al cabo de unas semanas descubres que tienes muy poco que escribir en respuesta a esta pregunta, aborda la cuestión de otra manera. Pregúntate, cuando te despiertes cada mañana: «Si este fuera mi último día en el mundo, ¿cómo actuaría para que fuese un gran día final?». Por ejemplo, si valoras tu relación con tu esposa pero has adquirido el hábito de no saludarla con intención cuando llega a casa después del trabajo, podrías decidir dejar de lado lo que estés haciendo cuando entre por la puerta y recibirla con un cálido abrazo. Una vez que hayas hecho algo nuevo, podrás decidir si ha valido la pena que le hayas dedicado tu

tiempo, y pronto tendrás una lista de acciones y experiencias coherentes con lo que crees que es importante.

EL DELATOR

A los veinticuatro años de edad, el sargento Joseph Darby era reservista del Ejército de Estados Unidos. [15] Llamado a filas durante los primeros días de la guerra de Irak, fue destinado a la infame prisión de Abu Ghraib, donde, sin el conocimiento del resto del mundo, soldados estadounidenses estaban sometiendo a los detenidos a abusos físicos y sexuales. Dentro de las paredes de la cárcel, este comportamiento había llegado a parecer normal, y dado que un soldado tras otro comenzaron a participar en estos abusos, Darby hizo la vista gorda. Cuando sus compañeros de guardia le dieron un CD que incluía algunas fotografías de los abusos, incluso les siguió el juego, inicialmente.

«Fue divertido al principio», le dijo a un entrevistador. Pero cuanto más presenciaba esos actos, más se daba cuenta de que aquello «violaba todo aquello en lo que creía personalmente y todo lo que me habían enseñado sobre las reglas de la guerra». [16] Después de unos días de tensa deliberación, entregó el CD a un oficial superior, una acción que finalmente llevó al procesamiento judicial de muchos de los soldados que aparecían en las fotos.

La conformidad y la lealtad son conceptos clave en la cultura militar. Y bajo condiciones estresantes, los miembros de unidades militares muy cohesionadas pueden caer presos de un pensamiento grupal peligroso y exhibir una conducta violenta e inhumana que en otros contextos condenarían como equivocada. Las atrocidades cometidas en Abu Ghraib son un ejemplo de libro de texto del potente fenómeno de la coerción grupal. Resistirse a la atracción del comportamiento del grupo requiere mucha fuerza, y Darby fue capaz de experimentar un cambio de actitud drástico al actuar desde un espacio de honestidad interior. Al permanecer en sintonía con sus valores, no solo pudo distanciarse del comportamiento del grupo, sino también reunir el coraje que lo llevó a hacer públicos los abusos, aunque tenía tanto miedo de que descubrieran que él había sido el chivato que en algún momento durmió con una pistola bajo la almohada.

Aunque los resultados de la decisión de Darby fueron demoledores, se trató de una elección bastante simple. Él tenía un fuerte sentido personal de lo que era un comportamiento aceptable, por lo que su decisión de delatar los hechos fue sencilla en última instancia.

Cuando conectamos con nuestro yo real y con lo que creemos que es importante, se cierra la brecha existente entre la forma en que nos sentimos y la forma en que nos comportamos. Empezamos a vivir la vida sin tantos remordimientos y sin tantas dudas.

La mayoría de nosotros nunca estaremos en medio de circunstancias tan terribles como aquellas entre las que se encontró el sargento Darby, pero todos nos enfrentamos a muchas

otras elecciones: si vender o no nuestros derivados de riesgo crediticio para ganarnos la vida, dónde fijar nuestra residencia, cómo educar a nuestros hijos... A ello se suman las elecciones triviales, como hacer la cena o pedir *pizza*, o ir a un sitio caminando o en coche. Como dijo Aristóteles a sus amigos griegos mucho antes de que se adhirieran a la Unión Europea: «Somos lo que hacemos habitualmente».

Esta es la razón por la que tener claro cuáles son nuestros propios valores es fundamental para efectuar según qué cambios y conseguir la plenitud. No es solo que sea agradable tener valores. Los estudios muestran que nos ayudan a lograr una mayor fuerza de voluntad y un mayor coraje y que nos protegen del contagio social negativo. También nos protegen contra los prejuicios y las creencias subconscientes que nos limitan sin que ni siquiera sepamos que están ahí –aunque desconozcamos su presencia, pueden tener un impacto negativo sobre nuestra capacidad de afrontar las dificultades–.

Supongamos que estás en primero de medicina y sueñas con llegar a ser doctora, pero has crecido en una cultura que afirma constantemente que «a las chicas se les dan mal las ciencias». Si un día tienes un revés, como una mala nota en tu primer examen de biología, tu entorno cultural hará que tengas más probabilidades de dejar de asistir a las clases y renunciar a tus sueños.

A menos que tengas claro qué es lo que es importante para ti. Un estudio significativo demostró que el solo hecho de identificar sus valores personales ayudó a un grupo minoritario de estudiantes a evitar absorber el peligroso mensaje cultural de que no podían rendir tanto académicamente como sus compañeros más privilegiados. [17] En el estudio, se les pidió a alumnos afroamericanos y latinos de la escuela media [*] que hicieran un ejercicio de diez minutos en el que debían anotar lo que más les importaba. Sus respuestas lo incluyeron todo, desde el baile hasta la familia y la política, y el efecto de este ejercicio tan sencillo fue asombroso. Después de centrarse en sus conexiones con el mundo y con los demás, fueron capaces de mejorar lo suficiente sus calificaciones como para que se equiparasen con las del resto de sus compañeros de clase. En muchos casos, el efecto siguió vigente cuando los alumnos pasaron a cursar la educación secundaria. El desencadenante fue el hecho de que esos niños dedicaron unos minutos a pensar acerca de sus valores fundamentales.

Se dispuso un escenario similar para alumnas universitarias matriculadas en un curso de introducción a la física, un contexto en el que pueden aparecer las típicas dudas acerca del género en relación con la capacidad científica. [18] Las estudiantes que fueron seleccionadas al azar para hacer un ejercicio de afirmación de valores tuvieron mayor éxito en sus exámenes de física y en el curso en general que aquellas que no habían realizado el ejercicio. Al pensar en lo que era importante para ellas desataron su verdadero potencial, independientemente del escepticismo cultural sobre sus capacidades.

Estamos en este planeta solamente un tiempo limitado, y tiene sentido que tratemos de usar ese tiempo sabiamente, de una manera que sea personalmente significativa para nosotros. Y un estudio tras otro muestran que el hecho de tener muy claro lo que nos importa nos conduce a una mayor felicidad, así como a una mejor salud, una vida matrimonial más sólida y un mayor éxito académico y profesional. Los sujetos de uno de estos estudios, quienes afirmaron solamente un valor básico, respondieron mejor a las advertencias sobre problemas de salud potenciales –y expresaron con más fuerza su intención de abordarlos en el futuro– y manifestaron aceptar más la visión del mundo que tenían personas de otras culturas. [19]

Cuando tomamos decisiones basándonos en lo que sabemos que es cierto para nosotros mismos, en lugar de dejar que sean otros quienes nos digan lo que es correcto o incorrecto, positivo o negativo, trivial o importante, tenemos el poder de afrontar casi cualquier circunstancia de una manera constructiva. En lugar de quedarnos atrapados en el fingimiento o las comparaciones sociales, podemos avanzar con confianza.

PONER EN PRÁCTICA LOS PROPIOS VALORES

Por supuesto, determinar lo que realmente nos importa no lo es todo a la hora de seguir nuestro propio camino; únicamente hemos llevado a cabo la mitad del proceso. Una vez que hemos identificado nuestros valores, debemos ponerlos en práctica. Esto requiere cierta cantidad de valor, pero no podemos proponernos no tener miedo. En su lugar, debemos tratar de encontrarnos directamente con nuestros miedos, con nuestros valores como guía, y seguir avanzando hacia lo que es importante para nosotros. El coraje no es no tener miedo; es caminar con el miedo.

Cuando Irena Sendler tenía siete años y vivía en Polonia, su padre, que era médico, le dijo: «Si ves a alguien ahogándose, debes saltar para salvarlo». Cuando los nazis invadieron su ciudad durante la Segunda Guerra Mundial, este valor relativo a prestar ayuda que conservó con mucho cariño la llevó a refugiar y alimentar a su vecino judío.

Cuando la guerra estuvo más avanzada, Sendler creó, junto con amigos suyos de ideas afines, miles de documentos falsos para ayudar a familias judías a escapar del famoso gueto de Varsovia. A partir de ahí, disfrazada de trabajadora social que buscaba casos de tifus, ella misma empezó a sacar a niños del gueto.

Sintió pavor pero nunca vaciló, ni siquiera cuando la Gestapo la arrestó y la condenó a muerte. Más tarde explicó que había experimentado una sensación de alivio al recibir esta noticia; al fin estaría libre del miedo que había sentido indisociablemente unido al valiente camino que había elegido.

Pero un guardia la ayudó a escapar y se escondió. Sin embargo, en lugar de protegerse durante el resto de la guerra, Sendler permaneció fiel a sus valores y siguió trabajando para salvar a niños judíos, asumiendo un riesgo enorme; al menos salvó a dos mil quinientos en total. Mantuvo el rumbo cuando habría sido mucho más fácil para ella, y más seguro,

desistir y huir. Pero sabía que si un valor no va acompañado por la acción correspondiente, no es más que una aspiración; no contribuye a definir quiénes somos en realidad. [20]

Tanto si tus acciones basadas en los valores te llevan a coquetear con la muerte, como en el caso de Sendler, como si son del tipo «¿debería acostarme ya o disfrutar de otra hora de Netflix?», llegarás a lo que llamo un *punto de elección*, una bifurcación metafórica en el camino en la que se te presentará justamente eso, una elección. [21] Pero a diferencia de muchas elecciones («¿Me pongo los zapatos negros o los marrones?», «¿Tomo un café con leche o un capuchino?»), cada punto de elección te ofrece la oportunidad de seguir tu camino. ¿Vas a avanzar *hacia* tus valores y actuar como la persona que quieres ser, o vas a alejarte *de* tus valores y actuar en contra de ellos? Cuanto más elijas efectuar movimientos coherentes con tus valores, más vital, eficaz y significativa será tu vida, con toda probabilidad. Desafortunadamente, cuando estamos atrapados por pensamientos, sentimientos y situaciones difíciles, a menudo empezamos a alejarnos de nuestros valores. [22]

Si valoras las relaciones de pareja y esperas casarte, puedes avanzar hacia la materialización de este valor por medio de las citas en línea, apuntarte a una clase de cocina o de escalada o unirte a un club de lectura en el que puedas conocer a alguien que comparta tus intereses. Insistir en que eres demasiado tímido o nervioso para llevar a cabo estas acciones es permitirte hacer un movimiento contrario al que aseguras que es tu valor.

Si esperas estar más sano, puedes empezar por cambiar tus hábitos alimentarios, o por ir al gimnasio, o por hacer algo tan sencillo como subir por las escaleras en lugar de tomar el ascensor. Pero no puede tratarse solamente de un compromiso intelectual. Tienes que pasar del dicho al hecho –o, lo que es lo mismo, seguir tu camino–. Después de todo, cuando montas en bicicleta, solamente puedes permanecer equilibrado y erguido si estás en movimiento. Ocurre lo mismo con los valores.

OBJETIVOS EN CONFLICTO

¿Cuántas veces te has encontrado dividido entre dos opciones que te atraen fuertemente? ¿El trabajo o la familia? ¿Cuidar de ti mismo o cuidar de los demás? ¿Seguir tus tendencias espirituales o tus tendencias mundanas? O, para decirlo de otra manera, ¿y si el hecho de avanzar hacia uno u otro de tus valores te conduce en direcciones opuestas?

La clave es no pensar en estas opciones como en mejores o peores, sino considerarlas *equivalentes y diferentes*. De ese modo, te corresponde a ti encontrar la razón por la cual tomar cierta decisión, no porque una opción sea mejor que la otra, sino por el mero hecho de que *debes* elegir una. Y para tomar una buena decisión, es mejor que te conozcas bastante bien.

La filósofa Ruth Chang dijo: «Las elecciones son oportunidades que tenemos de celebrar lo que tiene de especial la condición humana [...] [de celebrar] que contamos con

el poder de crear razones para llegar a ser las personas singulares que somos». [23]

A menudo, lo que vemos como un conflicto de valores es en realidad un conflicto de objetivos –y es importante tener en cuenta que los valores no son objetivos–, o de gestión del tiempo, o de lo difícil que nos resulta comprometernos con un plan o un curso de acción. O puede ser que, como simples mortales, no podamos estar en dos lugares a la vez. Uno de los mayores problemas que afrontan muchas personas es la creación de un equilibrio entre el trabajo y la vida privada. En el caso de muchos de nosotros (me incluyo en el lote) hay un tira y afloja constante entre el tiempo que dedicamos al trabajo y el que dedicamos a nuestros hijos y parejas.

Pero ¿y si en realidad no se trata de elegir entre el trabajo y la familia? ¿Y si la elección consiste en estar plenamente comprometidos con ambos ámbitos en lugar de permanecer en conflicto e internamente divididos?

Es muy distinto decir «valoro ser un padre afectuoso; llevaré este amor a mis interacciones con mis hijos» y «valoro ser un trabajador productivo; llevaré esta productividad a mi escritorio todos los días» que decir «valoro ser un padre afectuoso, así que saldré de la oficina a las cinco todos los días, pase lo que pase». Con el primer enfoque ya no estás experimentando un conflicto, sino una expansión de las posibilidades.

Dado que los valores tienen que ver con la calidad de la acción más que con el número de actos, la cantidad de tiempo que dedicas a expresar tus valores no refleja necesariamente lo mucho que te importan, ni tampoco limita el grado en que estás comprometido con los valiosos momentos que pasas con tus seres queridos ni tu grado de compromiso con tu trabajo en el tiempo limitado que le dedicas. Si un día necesitas permanecer doce horas en la oficina para acabar un proyecto, algo tan simple como enviar un breve correo electrónico o un mensaje de texto a tu cónyuge puede mantenerte conectado a tu valor de ser una pareja amorosa (en las facultades de psicología, esto se denomina *refrigerio social*). Es posible que tengas que viajar por negocios, pero por lo general podrás llamar a tus hijos cada noche a la hora de acostarse mientras estés ausente y enfocarte realmente en ellos durante la conversación. Por otra parte, el sostenimiento de estos valores puede implicar que trabajes un poco más y más eficazmente en la oficina, de tal modo que puedas salir por la puerta a una hora más o menos razonable. Y tal vez tengas que renunciar a participar en apuestas deportivas en la oficina o abandonar el equipo de fútbol de la empresa, pero si valoras estas decisiones a la luz de lo mucho que aprecias tu vida familiar, te resultará más fácil tomarlas.

A veces, por supuesto, las decisiones son más complicadas. Si tu trabajo te exige, ineludiblemente, que estés de viaje el día del cumpleaños de tu hijo, hay muchas posibilidades de que no estés en casa ese día, por más que valores tu relación con tu hijo (también valoras el hecho de poder pagar las facturas y mantenerlo). Pero ya que valoras ser un progenitor afectuoso, puedes encontrar otra manera de mostrarle tu amor; por ejemplo,

puedes organizar una celebración antes de salir de la ciudad, hacer que le entreguen algo especial en el gran día o efectuar una videollamada durante la fiesta.

Todos pasamos tiempo en el ámbito de distintos valores, en función de nuestras circunstancias, y el hecho de que le dediquemos tiempo a uno no significa que apreciemos menos los otros.

En realidad, tomar decisiones difíciles puede ser liberador, porque nos ayuda a definir quiénes somos realmente y demuestra el poder que tenemos todos de darle forma a nuestra vida. Si podemos aceptar de buen grado el dolor asociado con renunciar al camino que elegimos no tomar, estaremos capacitados para integrar esta decisión y avanzar con claridad.

Los valores, de hecho, no son limitantes ni restrictivos. Al proporcionarnos una red de apoyo constante, nos dan un margen de maniobra que no nos permitiríamos de otra manera. Saber cuáles son nuestros valores también hace que seamos flexibles y estemos abiertos a nuevas experiencias. Podemos usarlos para efectuar más actos deliberados y satisfactorios que sean coherentes con esos valores y menos actos reflejos e improductivos que nos alejen de ellos.

De todos modos, vivir nuestros valores (seguir nuestro camino) no va a hacer que tengamos una vida libre de dificultades. Todos afrontamos dilemas, por más sólidas que sean nuestras creencias e independientemente de cuáles sean nuestras decisiones específicas. Avanzar hacia la materialización de los propios valores no siempre es divertido o fácil, al menos en el momento. Si padeces ansiedad social, por ejemplo, y un amigo te invita a una fiesta, la respuesta más fácil puede ser ofrecerle tus excusas. Pero si realmente valoras la amistad y permites que este valor te guíe, harás un movimiento favorable a ella y aceptarás la invitación. Cuando llegues a la fiesta, experimentarás otro episodio de malestar, una incomodidad mayor que si te hubieses quedado en casa. Pero esta molestia inicial es el precio que debes pagar para acceder a una vida dotada de mayor significado.

Como descubrió Elizabeth Gilbert, incluso después de haber empezado a centrarse solamente en la escritura tuvo que afrontar un proceso difícil. El sargento Darby e Irena Sendler aprendieron que ser fieles a sus creencias significaba seguir caminos que harían que sus vidas fuesen más difíciles, no menos. Recuerdo una profunda interacción que tuve con Jane Goodall, la famosa primatóloga. [24] Me dijo que en cierto punto de su ilustre carrera, que ha dedicado a la protección del medioambiente y al bienestar animal, pasó por un período en el que lloraba con frecuencia. Más tarde habló de esto con un amigo, que le preguntó por qué pensaba que se había sentido tan triste.

–Y le dije algo que realmente me sorprendió. Nunca antes se me había pasado por la cabeza –me comentó Goodall–. Le dije: «Creo que lloraba porque sabía que estaba renunciando al derecho de sentirme egoísta». Eso fue lo que le dije. ¿No es extraño?

Un colega mío describió el dilema de esta manera: «La mente te dice: "¡Eh!, pensé que si hacía esto de los valores no me sentiría tan mal o tan en conflicto después de efectuar la elección". Pero la realidad es que aún debes elegir». [25]

La pérdida es inherente a la elección. Uno abandona el camino que no toma, y cualquier pérdida conlleva cierto dolor e incluso algunos remordimientos. Podemos tener claro por qué estamos haciendo algo (recuerda la pregunta «¿Qué he hecho que haya merecido realmente que le haya dedicado mi tiempo?») y, aun así, sentirnos ansiosos o tristes por ello. La diferencia es que ahora habremos invertido realmente en el asunto que hayamos elegido, lo cual nos ayudará a surfear hábilmente esas emociones difíciles. Incluso si nuestra elección acaba por ser equivocada, al menos contaremos con el consuelo de saber que tomamos esa decisión por las razones correctas. Podemos mostrarnos valientes, curiosos y compasivos con nosotros mismos.

***

En una ocasión oí una historia sobre una mujer a la que le dijeron que se estaba muriendo. Le preguntó a su médico:

—¿Hay esperanzas?

A lo cual él respondió:

—¿Esperanzas de qué?

Lo que estaba sugiriendo ese doctor es que incluso cuando nos estamos muriendo (y todos estamos, en este mismo momento, en proceso de morir) podemos tomar decisiones, basadas en nuestros valores, acerca de cómo vivir el resto de nuestros días.

Me acordé de esta historia cuando a una amiga y colega, Linda, le diagnosticaron esclerosis lateral amiotrófica, una enfermedad neurodegenerativa mortal. Linda amaba a sus hijos. Quería a sus amigos. Y le encantaba bailar. Sufrió tremendamente a medida que sus síntomas avanzaban, pero a pesar de su dolor siguió colgando contenidos llenos de amor y vida en los medios sociales. Cuando llegó a su punto de elección, hizo un movimiento hacia delante y optó por permanecer conectada. Justo antes de entrar en la residencia para enfermos terminales y no mucho antes de morir, escribió:

> Planeo tomarme estos momentos de tranquilidad en este lugar sagrado para pensar en mi vida y mi muerte. Me siento afortunada. A muchas personas se las saca de esta vida sin tener la oportunidad de evaluar su misión [...] Mientras tanto, baila si puedes.

Si sabes quién eres y lo que defiendes, afrontas tus decisiones vitales con la herramienta más poderosa de todas: todo tu ser. Baila si puedes.

---

*. N. del T.: en Estados Unidos, la escuela media abarca el sexto, séptimo y octavo grados (equivalentes a

los cursos de 10, 11 y 12 años).

---

1 Oprah.com. (4 de abril de 2011). «From multimillionaire to mobile home». http://www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home.
2 https://www.reddit.com/r/IAmA/comments/1dxuqd/im_tom_shadyac_director_of_ace_ventura_nutty.
3 Oprah.com (4 de abril de 2011). «From multimillionaire to mobile home». http://www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home.
4 Hassett, S. (28 de enero de 2011). «Tom Shadyac wants you to wake up». *Esquire*. http://www.esquire.com/entertainment/interviews/a9309/tom-shadyac-i-am-012811.
5 Oprah.com (4 de abril de 2011). «From multimillionaire to mobile home». http://www.oprah.com/oprahshow/Tom-Shadyac-From-Millionaire-to-Mobile-Home.
6 Hill, A. L., Rand, D. G., Nowak, M. A. y Christakis, N. A. (2010). «Infectious disease modeling of social contagion in networks». *PLOS Computational Biology*, 6 (11).
7 Ibid; McDermott, R., Fowler, J. H. y Christakis, A. (diciembre de 2013). «Breaking up is hard to do, unless everyone else is doing it too: Social network effects on divorce in a longitudinal sample». *Social Forces*, 92 (2), 491-519.
8 Gardete, P. (2015). «Social effects in the in-flight marketplace: Characterization and managerial implications». *Journal of Marketing Research*, 52 (3), 360-374.
9 Gelder, J., Hershfield, H. y Nordgren, L. (2013). «Vividness of the future self predicts delinquency». *Psychological Science*, 24 (6), 974-980.
10 Hershfield, H., Goldstein, D., Sharpe, W., Fox, J., Yeykelis, L., Carstensen, L. y Bailenson, J. (2011). «Increasing saving behavior through age-progressed renderings of the future self». *Journal of Marketing Research*, 48, S23-37.
11 Alter, A. (22 de mayo de 2015). «The bookstore built by Jeff Kinney, the «‘‘Wimpy Kid’’». *The New York Times*.
12 Esta noción de que los valores son cualidades de acción más que categorías o reglas es una característica distintiva de la terapia de aceptación y compromiso (ACT, por sus siglas en inglés). Para un análisis al respecto y sobre las características clave de los valores, consulta, por ejemplo, Harris, R. (2017). *La trampa de la felicidad: Deja de sufrir, comienza a vivir*. Barcelona, España: Planeta; Luoma, J. B., Hayes, S. C. y Walser, R. D. (2007). *Learning ACT: An acceptance and commitment therapy skills-training manual for therapists*. Oakland (California) y Reno (Nevada), USA: New Harbinger and Context Press; Wilson, K. G. y Murrell, A. R. (2004). «Values work in acceptance and commitment therapy: Setting a course for behavioral treatment». En S. C. Hayes, V. M. Follette y M. Linehan (eds.), *Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition* (pp. 120-151). Nueva York, USA: Guilford Press.
13 Tim Bowden utilizó este símil en un debate *online* profesional de la ACT sobre los valores (12 de septiembre de 2012).
7
14 http://www.elizabethgilbert.com/thoughts-on-writing.
15 Hylton, W. S. (31 de julio de 2006). «Prisoner of conscience». *GQ*.
16 Jaffer, J. y Siems, L. (27 de abril de 2011). «Honoring those who said no». *The New York Times*.
17 Cohen, G. L. y Sherman, D. K. (2014). «The psychology of change: Self-affirmation and social psychological intervention». *Annual Review of Psychology*, 65, 333-371.
18 Ibid.
19 Ibid.
20 Para más información sobre la extraordinaria Irena Sendler, consulta http://lowellmilkencenter.org/irena-sendler-overview.
21 Este concepto aparece en David, S. (septiembre de 2009). «Strengthening the inner dialogue» (taller

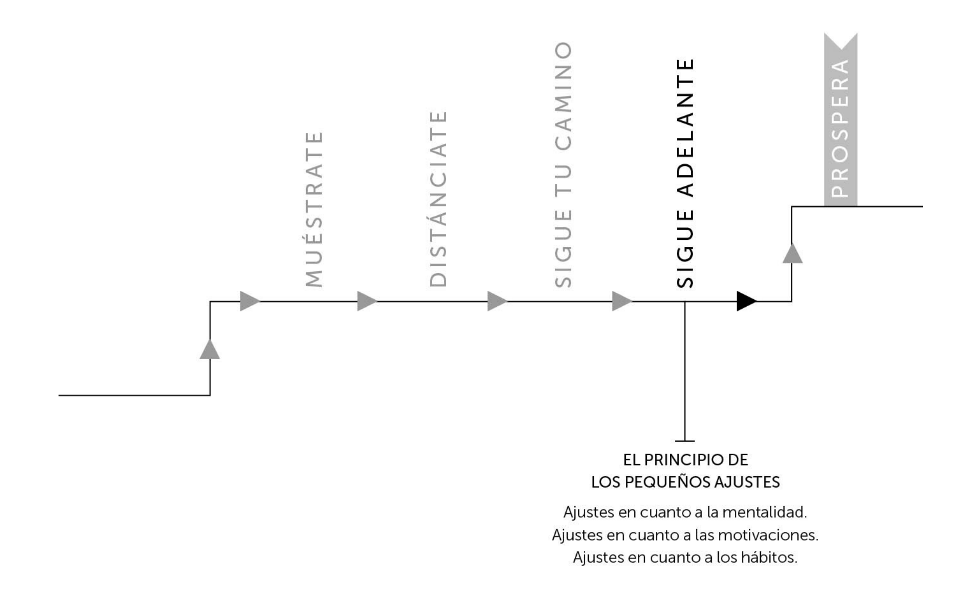
facilitado para Ernst & Young). Para un excelente resumen de la idea de los puntos de elección, mira esta presentación de Russ Harris: https://www.youtube.com/watch?v=tW6vWKVrmLc.

22 El lenguaje de los movimientos de acercamiento y alejamiento fue desarrollado por Kevin Polk, Jerold Hambright y Mark Webster como parte de un marco más amplio que ilustra con elegancia cómo entienden sus experiencias las personas y cómo reaccionan ante ellas. Polk, K. y Schoendorff, B. (eds.) (2014). *The ACT matrix: A new approach to building psychological flexibility across settings and populations*. Oakland (California), USA: New Harbinger Publications.

23 http://www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices?language=en.

24 Jane Goodall y yo tuvimos esta conversación en septiembre de 2007.

25 He parafraseado una descripción que ofreció Jonathan Kanter, del Centro para la Ciencia de la Conexión Social de la Universidad de Washington, en un debate *online* profesional de la ACT que tuvo lugar el día 11 de octubre de 2013.



CAPÍTULO 7

SIGUE ADELANTE

El principio de los pequeños ajustes

Cynthia y David estaban discutiendo por un tema económico. Ella había estado recortando gastos y ahorrando durante meses, realizando no pocos sacrificios, con el fin de crear un fondo de reserva para cubrir posibles emergencias. Ahora, su marido quería usar ese dinero para llevar a la familia de viaje, a hacer *rafting* por el Gran Cañón. No era una mala idea (sin duda podían tomarse unas vacaciones), pero Cynthia quería que fuesen, por una vez, *prácticas*. David, por su parte, tenía otra visión:

–Los niños van a ser mayores antes de que nos demos cuenta –le dijo a Cynthia–. Y nosotros vamos a ser unos viejos decrépitos. Llevamos años hablando de este viaje. Si no lo hacemos ahora, ¿cuándo?

La discusión era un toma y daca y la tensión aumentaba en cada asalto, a medida que la iban alimentando con asuntos del pasado («¡Eres como tu padre!», «¡Y tú eres como tu madre!»).

En un momento dado, Cynthia miró hacia abajo:

–¿Qué les ha pasado a tus calcetines? –preguntó.

David miró hacia abajo, un poco desprevenido, y observó sus calcetines ennegrecidos como si fuese la primera vez que los viese.

–Tuve que perseguir un mapache para echarlo del jardín anoche –dijo al cabo de un momento–. No tuve tiempo de ponerme los zapatos.

Se miraron, y luego ambos se partieron de risa. La tensión que se había creado entre los dos se disipó como se limpia el aire después de un chubasco.

Las familias se pelean por asuntos de dinero continuamente en los hogares de todo el mundo. El único factor inusual presente en la discusión entre Cynthia y David fue el hecho de que había psicólogos filmándola. Los investigadores habían querido observar a las parejas «en su hábitat natural». Puesto que trasladarse a las casas de esas parejas habría resultado un poco incómodo, optaron por la segunda mejor opción y crearon un apartamento-estudio en su laboratorio. La vivienda improvisada estaba ubicada en un entorno parecido a un parque, en la Universidad de Washington (Seattle), y constaba de una única estancia que tenía una cocina americana, algunos muebles, un televisor y un equipo de música. Las parejas accedieron a pasar veinticuatro horas en ese espacio, sabiendo que eran observadas (una pareja a la vez; generalmente, a partir del domingo por la mañana). Se les pidió a todas ellas que llevaran comida y cualquier otra cosa que necesitaran para desarrollar sus actividades de fin de semana habituales cuando se quedaban en casa: películas, libros e incluso trabajo. La única instrucción adicional era que pasasen el día como lo harían en casa. Se las filmó durante doce de las veinticuatro horas (normalmente, entre las nueve de la mañana y las nueve de la noche).

Uno de los aspectos que más llamaron la atención al equipo de investigación fue la forma en que los individuos lanzaban *invitaciones de conexión emocional* y la forma en que respondían al respecto; o los esfuerzos que realizaron para llegar al otro, como en el caso de la pregunta de Cynthia sobre los calcetines mugrientos de David. Los investigadores organizaron esas invitaciones en una jerarquía basada en la cantidad de implicación emocional que exigían. De menos a más, identificaron estos tipos:

- Invitaciones simples para llamar la atención de la pareja: «Es bonito ese yate».
- Invitaciones a que la pareja muestre interés: «¿Tu padre no salía a navegar en un yate como ese?».
- Invitaciones a una implicación entusiasta: «¡Oye!, con un yate como ese podríamos navegar por todo el mundo».
- Invitaciones a una mayor conversación: «¿Has llamado a tu hermano últimamente? ¿Consiguió arreglar su yate?».
- Invitaciones por medio del juego «enrollar un periódico y golpear con él suavemente a la pareja en la cabeza», diciéndole: «¡Toma! Llevo todo el día queriendo hacer esto».
- Invitaciones por medio del humor: «Un rabino, un sacerdote y un psiquiatra salen a navegar y...».
- Invitaciones a mostrar afecto: «Necesito un abrazo», o algo similar; a menudo, esta invitación no es verbal.

- Invitaciones en busca de apoyo emocional: «Sigo sin entender por qué no obtuve ese ascenso».
- Invitaciones a que el otro revele aspectos de sí mismo: «¿Cómo era la experiencia de navegar con tu abuelo cuando eras niño?». [1]

Los investigadores registraron que, después de cada una de estas tácticas, el miembro de la pareja que era objeto de ellas respondía de una de estas tres maneras: *volviéndose hacia* su pareja con un entusiasmo que iba desde un gruñido de reconocimiento hasta una implicación sincera, *rechazando* el comentario o la pregunta –normalmente por medio de ignorarlos– o *volviéndose en contra* («¡Por favor, estoy tratando de leer!»).

La manera en que las parejas reaccionaron a esas invitaciones emocionales reveló muchísimo sobre su futuro. Aunque pudiesen parecer intrascendentes a primera vista, estos pequeños comportamientos fueron los mejores factores de predicción de cómo iba a irles a esas parejas a largo plazo. Seis años más tarde, aquellas en las que cualquiera de sus miembros había respondido con intimidad solamente a tres de cada diez invitaciones ya estaban divorciadas, mientras que aquellas en las que cualquiera de los miembros había respondido con intimidad a nueve de cada diez invitaciones seguían casadas. [2]

En el matrimonio, estos micromomentos de intimidad o descuido crean un entorno cultural en el que la relación prospera o se marchita. Los comportamientos diminutos se retroalimentan a sí mismos y se acumulan con el tiempo, ya que cada interacción se basa en la interacción anterior, por más trivial que parezca. Los momentos de mezquindad y enojo, o de generosidad y amor, dan lugar a un bucle de retroalimentación que hará que la relación en general sea más tóxica o más feliz en el futuro.

***

A principios de la década de los cincuenta, una cantante llamada Kitty Kallen tuvo un gran éxito con una canción titulada *Little Things Mean a Lot* (que se traduce como «Las pequeñas cosas significan mucho»). Tenía razón. Ajustar los pequeños detalles puede tener un fuerte impacto si este ajuste lo realizamos en el sentido de sintonizar más nuestro comportamiento con lo que realmente nos importa.

La naturaleza favorece la evolución, no la revolución. Estudios llevados a cabo en muchos campos diferentes han demostrado que, con el tiempo, los pequeños cambios pueden mejorar drásticamente nuestra capacidad de realizarnos. La manera más efectiva de transformar nuestras vidas, por lo tanto, no consiste en dejar el trabajo y mudarnos a un *ashram*, sino que, parafraseando a Teddy Roosevelt, se trata de hacer lo que podamos con lo que tengamos allí donde estemos. Cada pequeño ajuste puede no parecer mucho en sí mismo, pero piensa en ellos como en fotogramas de una película. Si cambias cada

fotograma, uno por uno, y los pones todos juntos, acabarás por tener una película completamente diferente, que contará una historia totalmente distinta.

Pongamos otra metáfora, siguiendo con la del yate utilizada anteriormente: si alguna vez has navegado, sabrás que cambiar el rumbo uno o dos grados puede hacer que acabes en un punto de la bahía totalmente distinto. Imagina cuánto mayor sería el efecto si estuvieses navegando a través del océano.

Cuando abordamos los problemas demasiado a lo grande («¡Necesito una nueva profesión!»), estamos invitando a la frustración. Pero cuando nos proponemos llevar a cabo pequeños cambios («Una vez por semana, voy a tener una charla con alguien que trabaje en un campo distinto del mío»), el coste del fracaso es bastante pequeño. [3] Cuando sabemos que tenemos poco que perder, nuestros niveles de estrés descienden y nuestra autoconfianza aumenta. Tenemos la sensación de que podemos manejar la situación, lo cual nos ayuda a implicarnos más con ella y a ser más creativos. Y, lo que es igualmente importante, conectamos con la necesidad humana fundamental de avanzar hacia el cumplimiento de metas significativas.

¿Cuáles son los lugares adecuados en los que efectuar estos pequeños cambios? Encontraremos oportunidades en tres grandes ámbitos. Podemos modificar nuestras creencias (o lo que los psicólogos llaman nuestra mentalidad), nuestras motivaciones y nuestros hábitos. Cuando aprendemos a introducir pequeños ajustes en cada una de estas áreas, nos estamos predisponiendo a realizar cambios profundos y duraderos a lo largo de nuestras vidas.

UNA NUEVA PERSPECTIVA: *ajustar* LA MENTALIDAD

Alia Crum, profesora de psicología, realizó un estudio en el que introdujo una pequeña modificación en las mentalidades de ochenta y cuatro mujeres que hacían la limpieza en hoteles. [4] Las mujeres a quienes reclutó Crum tenían duras jornadas laborales; pasaban largas horas en el trabajo y al acabar sus turnos iban a casa a ocuparse de sus familias. No tenían tiempo para ir al gimnasio a hacer ejercicio y probablemente llevaban una dieta estadounidense estándar, en la cual se consume demasiada cafeína y un exceso de azúcar. La mayoría tenían sobrepeso o eran considerablemente obesas.

La idea de Crum era sencilla e inteligente: ¿qué ocurriría si les pidiese a esas mujeres que pensaran de un modo diferente sobre su trabajo? ¿Y si en lugar de sentirse culpables por no hacer el suficiente ejercicio con regularidad reconociesen que las actividades que estaban realizando durante gran parte del día eran, de hecho, ejercicio?

A menos que hayas vivido una vida realmente de cuento, es probable que sepas lo agotador que es limpiar una casa de arriba abajo (esta es la razón por la cual pocas personas lo hacemos). Imagina, entonces, lo extenuante que debe de ser pasar el día doblándose, empujando y levantando objetos, limpiando el polvo y aspirando en unas quince

habitaciones y unos quince baños de hotel varios días a la semana. Esas mujeres de la limpieza no veían su trabajo como ejercicio formal porque no estaban sudando en el gimnasio o nadando en la piscina. Pero en realidad su esfuerzo diario excedía con mucho las recomendaciones generales en cuanto al ejercicio que hace la Dirección General de Salud Pública estadounidense.

Crum dividió a las mujeres en dos grupos. Aunque a ambos se les dieron explicaciones acerca de los beneficios del ejercicio, solamente a las integrantes de uno de los grupos se les dijo que cumplían con las recomendaciones de la Dirección General de Salud Pública relativas al ejercicio diario.

No se influyó a ninguno de los dos grupos de ninguna otra manera.

Cuatro semanas más tarde, sin que las mujeres hubiesen realizado ningún otro cambio en sus vidas, las del grupo «consciente» habían visto reducida su presión arterial en comparación con las del grupo «inconsciente». También habían perdido algún kilo y habían visto rebajado su índice de masa corporal y su índice cintura-cadera. El pequeño cambio de mentalidad había marcado una gran diferencia.

***

Cuando empecé a formarme como psicóloga clínica, trabajé como terapeuta en prácticas; atendía a pacientes en la clínica universitaria de Melbourne (Australia). Aproximadamente una vez a la semana debatía mis casos más difíciles con Mike, un colega y supervisor veterano.

Al principio, los problemas de mis pacientes me parecían tan complejos, y los recursos que tenía para resolverlos tan lamentablemente insuficientes, que me sentí completamente abrumada. Algunos habían estado viniendo a la clínica semana tras semana durante años y, aparentemente, no estaban manifestando ninguna mejoría. Para ser honesta, después de unas semanas pensé que todo lo que se me pedía que hiciese era inútil y que no tenía ninguna posibilidad de ayudar a nadie. Hasta que conocí a Carlos..., ¡después de lo cual pasé a estar totalmente *convencida* de que no tenía ninguna posibilidad!

A los treinta y siete años, Carlos llevaba nueve desempleado y ocho divorciado. En nuestra primera entrevista pude oler el alcohol en su aliento. «No recuerdo ninguna etapa de mi vida en la que no haya estado deprimido», me dijo. Creía que algo dentro de sí estaba mal y se automedicaba con el alcohol, lo cual agravaba todos sus problemas.

—No creo que pueda ayudar a este chico —le dije a Mike esa tarde—. Lleva deprimido toda su vida. No cuenta con ningún apoyo. Es poco probable que venga a terapia de manera constante, e incluso si lo hace, ¡no dejará de beber! No creo que vaya a cambiar.

Mike sonrió y me dijo que estaba contemplando los problemas de Carlos con una «mentalidad fija».

Muchas personas han oído hablar del concepto de mentalidad *fija* en contraposición a mentalidad de *crecimiento* gracias al trabajo de Carol Dweck, psicóloga de la Universidad de Stanford, y su libro *Mindset. La actitud del éxito* (editorial Sirio). Las personas que tienen una mentalidad fija siguen la teoría de que el yo es una «entidad» y creen que cualidades importantes como la inteligencia y la personalidad son rasgos invariables que no pueden cambiarse. Las personas con una mentalidad de crecimiento creen que estas cualidades básicas son «maleables» y pueden mejorarse por medio del aprendizaje y el esfuerzo. [5] Que se tenga una mentalidad fija o de crecimiento puede variar en función de la cualidad que se contemple. Puede ser que alguien tenga la mentalidad fija respecto a sus habilidades para las matemáticas («No soy bueno con los números») y la de crecimiento en cuanto a sus habilidades sociales («[Para estar mejor en este entorno laboral] basta con que conozca mejor a mis nuevos compañeros de trabajo»).

Los estudios muestran que estas creencias sobre el cambio pueden tener un gran efecto sobre el comportamiento. [6] Los niños que creen que su inteligencia es un valor fijo tienen un rendimiento más bajo en las clases que encuentran difíciles en relación con aquellos que creen que pueden mejorar su inteligencia práctica por medio de esforzarse. Después de todo, quienes están abiertos al cambio y creen que pueden hacerlo mejor –y que sus esfuerzos son importantes– tienen una sensación de control sobre su actuación y se enfrentan al desafío. Los reveses o los fracasos no los detienen; perseveran incluso cuando se sienten frustrados.

También sabemos que la mentalidad puede desarrollarse y cambiarse. [7]

El padre que elogia el logro de un niño diciéndole «¡has estudiado mucho!» promueve en él una mentalidad de crecimiento. El padre que le dice «¡mira tu sobresaliente, hijo! ¡Eres un genio!» está fomentando en él una mentalidad fija. Si un niño llega a creer que el éxito depende de la inteligencia innata, y que esta es una cualidad fija, es más probable que piense que no hay nada que pueda hacer cuando, inevitablemente, las cosas se pongan más difíciles y se encuentre batallando con el estudio de un idioma extranjero o el álgebra avanzada.

Dweck, sin embargo, señala que es importante no confundir tener una mentalidad de crecimiento con el mero hecho de esforzarse más. Si un niño pasa horas y horas estudiando pero sus calificaciones permanecen iguales o su comprensión del tema no mejora, es hora de tener en cuenta otras estrategias. Y los padres no deberían limitarse a elogiar el esfuerzo de sus hijos. Si tu hija suspende su examen de historia y le dices «¡buen intento!», es posible que se sienta mejor, pero esto no la ayudará a mejorar. Como explica Dweck, lo que podría ayudarla sería decirle: «Hablemos de lo que has probado y lo que puedes probar a continuación». [8]

En un estudio reciente, los investigadores se preguntaron si podrían mejorar las calificaciones de doscientos alumnos de una escuela universitaria que aún no habían

dominado las matemáticas básicas de la educación secundaria. [9] No es sorprendente el hecho de que los estudiantes de escuelas universitarias cuyas destrezas matemáticas son insuficientes afronten muchos obstáculos al tratar de ponerse al día, especialmente si esperan ir a la universidad a cursar una carrera de cuatro años. Pero que los ubiquen en una clase especial de matemáticas, de recuperación, puede hacer que sientan que no tienen remedio.

En el estudio, los investigadores enviaron a la mitad de los alumnos un artículo que explicaba que los cerebros de las personas, incluidos los de los adultos, pueden desarrollarse y mejorar con la práctica, y luego les pidieron que resumieran lo que habían leído. A la otra mitad (el grupo de control) les enviaron un artículo diferente. El pequeño cambio de mentalidad que se introdujo entre los miembros del primer grupo ocasionó que entre ellos hubiese la mitad de la tasa de abandono de las clases de matemáticas que entre los miembros del grupo de control; además, obtuvieron mejores calificaciones.

Mi mentalidad era fija en relación con mi paciente Carlos. No creía tener en mí lo que pudiese ayudarlo ni que él fuese capaz de aprovechar la terapia. Mike, mi supervisor, lo vio de otra manera. Me ayudó a cambiar mi mentalidad para ver la situación como una oportunidad en lugar de verla como una misión imposible. Y, sobre todo, me ayudó a enfocarme en los pequeños pasos del proceso (por ejemplo, las habilidades que necesitaba en las distintas fases del tratamiento y cómo cultivar una relación auténtica con Carlos) más que en el resultado (mi «éxito» por ser capaz de contribuir a su «curación»). Esto liberó mi pensamiento y me permitió dirigir mi conocimiento y mi energía de manera positiva. El cambio se ve a menudo como un acontecimiento único que tiene lugar, por ejemplo, después de formular un propósito de Año Nuevo. Pero el cambio es un proceso, no un evento. Si los individuos se enfocan en este proceso, van a tener la sensación de que pueden cometer errores, aprender de ellos y mejorar su actuación a largo plazo.

Aunque la teoría de las dos mentalidades está asociada sobre todo con la inteligencia y el éxito académico, la repercusión del hecho de tener una mentalidad u otra trasciende, en mucho, estas áreas. Determina cómo nos situamos ante la vida en general. Incluso puede significar la diferencia entre la vida y la muerte.

¿Cómo responderías a los enunciados siguientes?

¿Verdadero o falso?

1. Los ancianos no tienen remedio.
2. A medida que envejezca, mi vida va a ir empeorando.
3. Este año tengo menos energía que el año pasado.

Becca Levy, de la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Yale, está interesada en investigar las respuestas de los participantes a preguntas como estas. Durante décadas, hace el seguimiento de su estado de salud. Las personas que responden «verdadero» a las preguntas anteriores (las que ven el envejecimiento en términos de un declive o una incapacitación inevitable) tienen más probabilidades de sufrir problemas de salud a medida que envejecen, como enfermedades respiratorias y pérdida de audición, y también se dan más casos de muerte prematura entre ellas. [10]

En uno de los estudios de Levy, por ejemplo, casi cuarenta años después de habérseles preguntado por sus creencias acerca del envejecimiento, los sujetos que habían manifestado opiniones negativas al respecto tenían el doble de probabilidades de haber experimentado un ataque al corazón o un accidente cerebrovascular que aquellos que habían expresado opiniones positivas. [11] Lo más llamativo es el hecho de que esta diferencia tan drástica tuvo lugar a pesar del hecho de que Levy había controlado factores de riesgo conocidos al principio del estudio, como la edad, el peso, la presión arterial, los problemas de salud crónicos, el colesterol, los antecedentes familiares y los hábitos de fumar de los participantes. Por lo tanto, no fueron estos indicadores físicos los que resultaron significativos para explicar las diferencias a largo plazo, sino la mentalidad de los entrevistados en cuanto a si les aguardaba un futuro ineludiblemente negativo. En otro estudio, Levy mostró que las personas que tienen opiniones negativas fijas sobre el envejecimiento mueren unos siete años y medio antes que aquellas que están más abiertas a un futuro positivo. [12]

Esto no quiere decir que algunos aspectos negativos del envejecimiento no sean reales. No es especialmente divertido, en absoluto, tener la espalda rígida ni que las rodillas crujan, ni descubrirse extrañas manchas marrones en el dorso de las manos. Pero el hecho es que muchas de las percepciones que tenemos relativas al deterioro están vinculadas a nuestras suposiciones, lo cual repercute sobre nuestra capacidad de superación. Cuando tenías veinticuatro años y no encontrabas las llaves del coche, es muy posible que pensases: «¡Vaya! Me acosté demasiado tarde anoche» o «Tengo demasiadas cosas en la cabeza». En cambio, cuando tienes cincuenta años y no puedes encontrar las llaves del coche, tal vez te precipites a pensar: «¡Uy uy uy! ¡Me estoy volviendo senil!». El hecho es que puede ser que las personas de cincuenta años, o las de ochenta, tengan también demasiadas cosas en la cabeza. Los estudios muestran que, en promedio, los mayores están más satisfechos con la vida y cometen menos errores en el trabajo que sus homólogos más jóvenes, y que varios aspectos del pensamiento y la memoria *mejoran* con la edad. Sin embargo, cuando nos hemos anclado en unos supuestos negativos, tendemos a no tener en cuenta ninguna de estas realidades. [13]

A nuestros cerebros les importa mucho lo que creemos. Pocos milisegundos antes de que efectuemos un solo movimiento voluntario, nuestros cerebros disparan ondas

eléctricas con el fin de prepararlo. Solamente después de haber hecho esto envían las señales que activan los músculos necesarios. No somos conscientes de esta disposición para la acción, llamada *potencial de preparación*, pero es activada por nuestra intención. Cuando creemos que tenemos escaso albedrío y que somos poco eficaces, el potencial de preparación de nuestros cerebros es más débil. [14]

Un sentido maleable del yo es una de las piedras angulares de la agilidad emocional. Los individuos que tienen una mentalidad de crecimiento y que se ven a sí mismos como gestores de sus propias vidas están más abiertos a las nuevas experiencias y más dispuestos a asumir riesgos, además de ser más persistentes y más resilientes frente al fracaso. [15] Tienden menos a amoldarse irreflexivamente a los deseos y valores de los demás y es más probable que sean creativos y emprendedores. [16] Todo ello contribuye a que actúen mejor, ya sea como altos directivos, en el ámbito de la investigación y el desarrollo, como formadores o en las relaciones.

Los ajustes que activan el propio sentido del yo también pueden tener un efecto profundo, incluso cuando son meramente gramaticales. En un estudio, se les pidió a varias personas con derecho a voto que respondiesen una encuesta antes de unas elecciones importantes. En dicha encuesta, la referencia a la votación se reflejaba o bien como un verbo («¿Qué importancia tiene para usted *votar* en las elecciones de mañana?») o bien como un sustantivo («¿Qué importancia tiene para usted ejercer como *votante* en las elecciones de mañana?»). En la primera versión, la votación se presentaba como una actividad más dentro de la lista de tareas de un día ajetreado. La segunda versión, sin embargo, sugería que el hecho de votar constituía una oportunidad de ser alguien valioso (un «votante»). Este único cambio en la formulación de la pregunta hizo que la participación oficialmente registrada aumentase en más de un diez por ciento. [17]

***

Todos tenemos cualidades personales y partes de nuestra identidad que desearíamos poder cambiar. Pero cuando intentamos efectuar cambios y nos enfrentamos a dificultades, a veces nos concentramos demasiado en lo que asumimos que es nuestro destino. Y nos decimos «estoy gordo; siempre he estado gordo y siempre voy a estarlo», o bien «no soy una persona creativa», o incluso «ya desde que era niño, la idea era que iba a ser médico o contable».

Introducir ajustes en nuestra forma de pensar empieza con cuestionarnos ideas sobre nosotros mismos y el mundo que pueden parecer grabadas en piedra –lo cual tal vez opere contra lo que realmente nos importa– y que a continuación tomemos la decisión activa de aprender, experimentar, crecer y cambiar, paso a paso.

HACER CASO AL DEDO ADMONITORIO O ACTUAR DE CORAZÓN: RETOCAR LAS

Mi madre es dura de pelar, y cuando yo era niña evitó transmitirme la típica sabiduría femenina que suele pasar de una generación a la siguiente. Nunca me dijo que «me hiciera de rogar» o que «nunca vistiese de blanco después del 1 de septiembre». [*] En lugar de ello, solía decirme: «Susan, ¡siempre, siempre debes tener dinero ahorrado!».

Tras el fallecimiento de mi padre, mi madre se quedó con tres hijos que criar y durante años lo único que pudo hacer fue tratar de salir adelante. Con este fin, vendía artículos de papelería a empresas. Trabajaba por cuenta propia, en una ocupación que detestaba. Se despertaba a las cinco de la mañana para poder empaquetar bolígrafos, lápices y otros artículos diversos; a continuación los entregaba por todo Johannesburgo, regresaba a tomar los pedidos de los clientes y hacía la contabilidad. A medianoche, caía en la cama agotada. Logró hacer esto mientras lloraba a mi padre, que era el amor de su vida, y mientras nos ayudaba a mi hermano, a mi hermana y a mí a lidiar con la pérdida que habíamos sufrido y se aseguraba de que recibíamos el alimento, la ropa y la educación oportunos.

Mi madre comprendió en primera persona lo mal que se siente uno cuando está atrapado por sus propias circunstancias, basando cada decisión en lo que *tiene* que hacer en lugar de en lo que *quiere* hacer, y quería protegerme de ese destino. «Siempre debes tener el dinero suficiente para poder dejar un trabajo», me aconsejaba. De esta manera, nunca tendría que conservar un empleo que odiara o permanecer en una relación que no funcionase por no contar con los recursos económicos que me permitiesen hacer un cambio.

Al instarme a que creara mi propio fondo para emergencias, mi madre no estaba dándome solamente un consejo sensato relativo a la gestión de las finanzas personales. También estaba subrayando la importancia fundamental de la autonomía, el poder motivador de actuar por nuestra propia voluntad, en lugar de estar coaccionados por alguna fuerza exterior. Ser autónomos (tener el poder de *querer* en lugar de *deber*) es el segundo prerrequisito para que podamos lograr un cambio significativo a partir de los pequeños ajustes.

***

Ted era un paciente londinense que acabó por convertirse en un buen amigo. Le sobraban dieciocho kilos de peso y, puesto que viajaba mucho por cuestiones de trabajo, le resultaba difícil establecer una rutina saludable. Después de un largo vuelo, llegaba a su hotel cansado y hambriento, y además echaba de menos a su familia, de modo que buscaba consuelo en una hamburguesa con queso y un par de cervezas. Además, mientras miraba la televisión, el aburrimiento lo llevaba a tomar refrigerios del minibar. Su esposa y su médico insistían en que bajara de peso e hiciera ejercicio, pero de alguna manera el hecho de saber lo que «debía» hacer nunca lo llevó a hacerlo.

Ted se había casado a una edad avanzada y él y su esposa no podían tener hijos, así que habían adoptado a un niño rumano llamado Alex. Alex se había quedado huérfano a una edad temprana y había pasado sus primeros años en unas circunstancias realmente lamentables. Lo habían dejado casi todo el tiempo en una cuna, lo que le impidió caminar y explorar. Apenas lo habían sostenido en brazos, lo habían tocado o le habían hablado, y estaba tan desnutrido que desarrolló discapacidades de aprendizaje a largo plazo.

A pesar de estas dificultades, Alex era un artista de gran talento que expresaba su vida interior por medio de dibujos y pinturas increíblemente evocadoras. Un día, cuando tenía diez años, dibujó un cuadro en el que se reflejó a sí mismo solo, desolado y abandonado. Lo tituló *El huérfano.* A Ted no le sorprendió el tema de la obra, pues Alex solía representar sus primeros recuerdos. Esta vez, sin embargo, Ted advirtió que la figura del cuadro no era un niño pequeño, sino un adulto joven. Cuando Ted le preguntó al respecto, Alex comenzó a llorar. Entre sollozos, le explicó que «sabía» que Ted moriría en los próximos dos años a causa de sus malos hábitos de salud, lo cual volvería a dejarlo huérfano de padre.

En ese momento, según me explicó, Ted enseguida pasó de sentir que «debía» cambiar sus hábitos de salud a sentir que «quería» hacerlo. De repente, se vio intrínsecamente motivado a estar sano, de resultas del amor que sentía por su hijo y del deseo que tenía de verlo crecer. Empezó a hacer pequeños cambios: pasó a pedir ensalada en lugar de patatas fritas, dejó las golosinas del minibar fuera de su vista cuando viajaba y exploró las ciudades a pie y no en taxi siempre que podía. Con el tiempo, estos cambios se fueron sumando. Perdió peso y lo mantuvo a raya, y actualmente, tanto si está de viaje como si no, permanece fiel a su rutina porque quiere hacerlo.

Al tratar de hacer que nuestras acciones sean más coherentes con lo que realmente nos importa, podemos redoblar nuestra disciplina y nuestra fuerza de voluntad, pero –como hemos aprendido la mayoría de nosotros por la vía dura– esto rara vez conduce a los mejores resultados. Puedes arrastrarte hasta el gimnasio, pero ¿con qué frecuencia te conduce esto a realizar un magnífico entrenamiento o a mantenerte fiel a una rutina de ejercicios? O puede ser que llames a tus parientes por un sentido de la obligación, pero ¿con qué frecuencia tenéis una conversación significativa? Cuando empezamos a hacer algo con esta motivación (obligados por un dedo admonitorio en lugar de hacerlo de corazón), terminamos en un tira y afloja interno entre nuestras buenas intenciones y una ejecución mediocre, incluso cuando nuestros objetivos finales (una mejor salud, unas mejores relaciones con la familia) están supuestamente en sintonía con nuestros valores.

Hace dos mil quinientos años, Platón reflejó este conflicto interior con su metáfora de un carro tirado por dos caballos muy diferentes. Un caballo era la pasión –nuestros impulsos y anhelos internos– y el otro, el intelecto –nuestra mente racional y moral–. Platón entendió que lo que queremos hacer, por un lado, y lo que sabemos que debemos hacer, por el otro, tiran constantemente de nosotros en direcciones opuestas. Y vio que

nuestro trabajo, como aurigas, es domar y conducir los dos caballos con el fin de llegar al destino apetecido.

Resulta que Platón no andaba muy desencaminado. Las imágenes neurológicas modernas nos muestran que cada vez que el sistema impulsivo y buscador de recompensas de nuestro cerebro (nuestra pasión) está en conflicto con nuestros objetivos racionales y arraigados (nuestro intelecto), el cerebro trata de tomar las riendas, precisamente. [18] Supongamos que estás tratando de comer de forma más saludable. Estás en un restaurante y ves una deliciosa *mousse* de chocolate en la bandeja de los postres. Eso desencadena la actividad en tu núcleo accumbens –un área del cerebro asociada con el placer–. Quieres esa *mousse* de chocolate. Pero te recuerdas que no puedes tomarla. Cuando reúnes las fuerzas que deben permitirte renunciar al postre, entra en acción tu giro frontal inferior –una parte del cerebro asociada con el autocontrol–. Con ambas áreas activadas, tu cerebro está luchando consigo mismo, literalmente, mientras tratas de tomar una decisión acerca de si pedir la *mousse* o no hacerlo.

Para complicar aún más las cosas, resulta que nuestros instintos más bajos cuentan con una ventaja. Según muestran las imágenes cerebrales, cuando nos enfrentamos a una elección típica, los factores básicos, como el gusto, se procesan, en promedio, unos ciento noventa y cinco milisegundos *antes* que los factores relativos a la salud. [19] En otras palabras, nuestros cerebros nos animan a tomar ciertas decisiones antes de que la fuerza de voluntad entre en escena. Esto podría explicar por qué, en un estudio, el setenta y cuatro por ciento de los participantes *dijeron* que elegirían la fruta en lugar del chocolate «en una ocasión futura», si bien cuando se les puso delante la fruta y el chocolate, el setenta por ciento tomaron el chocolate. [20] Puesto que esta es la forma en que nuestros cerebros funcionan en realidad (los impulsos primitivos vencen a los juicios bien meditados), es altamente improbable que tu profesor interior, con su dedo admonitorio, vaya a llevarte adonde quieres estar a largo plazo.

Afortunadamente, podemos efectuar un pequeño ajuste con el fin de ayudarnos a eludir esta vieja competición que tiene lugar entre los dos caballos que tiran de nuestro carro. Al igual que Ted, podemos formular nuestras metas en términos de lo que *queremos* hacer, en -lugar de en términos de lo que *deberíamos* hacer. Cuando introducimos este cambio en nuestra motivación, ya no tenemos que preocuparnos acerca de qué parte de nosotros prevalece (nuestra pasión o nuestro intelecto), porque todo nuestro ser opera en armonía.

Los objetivos *deseados* reflejan los auténticos valores e intereses individuales. Perseguimos este tipo de objetivos en busca del placer personal (*interés intrínseco*), debido a la importancia inherente del objetivo (*interés identificado*) o porque el objetivo se ha integrado en nuestra identidad básica (*interés integrado*). [21] Lo más importante es que hemos elegido libremente estos objetivos.

Por otro lado, las metas basadas en el *deber* nos vienen impuestas, a menudo por parte de un amigo o familiar persistente («¡Tienes que perder esta barriga!») o por parte de nuestro propio sentido de la obligación en relación con un discurso interno o un objetivo externo, habitualmente relacionado con evitar la vergüenza («¡Demonios! ¡Parezco el dirigible de Goodyear! ¡No puedo ir a la boda con este aspecto!»).

Puedes optar por llevar una dieta más saludable a causa de los sentimientos de miedo, vergüenza o ansiedad en relación con tu apariencia. O puedes elegir comer bien porque contemplas la buena salud como una cualidad intrínsecamente importante que te ayuda a sentirte bien y disfrutar de la vida. Una diferencia clave entre estos dos tipos de razones es que aunque las motivaciones basadas en el *deber* te permitirán realizar cambios positivos durante un tiempo, esta determinación acabará por diluirse. Inevitablemente, habrá momentos en los que tu impulso se adelantará a tu intención (le bastarán ciento noventa y cinco milisegundos para ello).

Los estudios muestran, por ejemplo, que dos personas que tengan el mismo objetivo de perder un par de kilos verán la misma porción de *mousse* de chocolate de manera muy diferente en función de cuál sea su motivación. La persona con una motivación basada en el *querer* la experimentará, físicamente, como menos tentadora («Este postre tiene buen aspecto, pero no me interesa») y percibirá menos obstáculos en el proceso de mantenerse fiel a su objetivo («En el menú hay muchas otras opciones, más saludables»). [22] Una vez que hemos hecho bascular nuestra motivación hacia el deseo, ya no sentimos que estemos luchando contra fuerzas irresistibles.

La motivación basada en el *querer* está asociada con una menor atracción automática hacia los estímulos que van a hacernos tropezar (el atisbo de un martini que pasa cerca de nosotros sobre la bandeja de un camarero) y, en lugar de ello, nos acerca a los comportamientos que realmente pueden ayudarnos a alcanzar nuestro objetivo. La motivación basada en el *deber*, por otra parte, *estimula* la tentación, ya que nos hace sentir constreñidos o privados de algo. De esta manera, perseguir una meta por razones basadas en el *deber* puede mermar nuestro autocontrol y volvernos más vulnerables a hacer lo que supuestamente no queremos hacer.

Cualquiera que haya estado alguna vez cerca de un niño de seis años sabe lo reacio que puede mostrarse siempre que se le insiste en que tiene que hacer algo, ya sea irse a la cama, cepillarse los dientes o saludar a la tía Lola. Una tarde mi hijo, Noah, se quejaba de que tenía que hacer sus deberes de matemáticas, a pesar de que le gusta esta materia. Esto me dio la oportunidad perfecta para «impartir» lo que en la jerga de la crianza se denomina un *momento de enseñanza*.

—¿Los (deberes) que tienes que hacer o los que quieres hacer? —le pregunté. Él sonrió:

—¡Que quiero hacer! —dijo. Y se fue a hacerlos.

Si la vida es una serie de pequeños momentos, cada uno de los cuales puede ser modificado levemente, y todos ellos, en combinación, pueden dar lugar a un cambio significativo, ¡imagina el terreno que podríamos ganar por medio de aplicar el pequeño ajuste consistente en buscar el *querer* que se halla oculto en el *deber*! Es por eso por lo que saber lo que realmente valoramos tiene una importancia crucial. El hecho de tener claro lo que queremos dentro de la situación general nos ayuda a encontrar el deseo en circunstancias en las que de otro modo no veríamos más que obligación.

Por ejemplo, podría ser fácil para mí decir que «tengo que» trabajar otro hermoso domingo para terminar este libro. Si me dirijo a la biblioteca para escribir con esta actitud, puede ser que empiece a sentirme resentida por el tiempo que estoy pasando lejos de mis hijos o de la luz del sol, y, aunque pueda hacer algo de trabajo, no me habré volcado totalmente en él. Sin embargo, si considero esta labor como un *deseo* y me recuerdo que nadie me obligó a escribir un libro y que, al hacerlo, estoy ayudando a difundir el importante mensaje de la agilidad emocional, mi alegría y mi energía se verán activadas. Me abriré a nuevas ideas e interpretaré las observaciones de mi editora como contribuciones y no como críticas o instrucciones. Y, al final del día, lo más probable será que aún tenga la suficiente energía como para disfrutar de algún tiempo con mi marido y mis hijos antes de acostarme por la noche.

Todos caemos en estas trampas sutiles del lenguaje y el pensamiento: «Hoy me toca hacer de padre» o «Tengo que asistir a otra reunión aburrida». Cuando hacemos esto, olvidamos que nuestras circunstancias actuales son a menudo el resultado de elecciones anteriores que llevamos a cabo en pro de nuestros valores: «Quiero ser padre» o «Me encanta el trabajo que hago y aspiro a la excelencia».

Quiero dejar claro que no estoy sugiriendo que todos deberíamos limitarnos a «pensar en positivo» e ignorar los problemas reales subyacentes. Si no puedes encontrar el *querer* en alguna faceta en particular de tu vida, esto puede ser indicativo de que es hora de efectuar un cambio. Si entraste en tu terreno profesional porque querías cambiar un poco el mundo pero tu empresa está más centrada en las ganancias, puede haber llegado el momento de que cambies de empleo. O si has acabado por darte cuenta de que tu pareja no es la persona que pensabas que era, es posible que tengas que buscar una nueva relación. Encontrar el *querer* no consiste en forzar ninguna elección en particular; se trata de hacer que nos resulte más fácil elegir aquello que nos conduzca a llevar la vida que queremos.

CONSTRUIDO PARA DURAR: ajustar LOS HÁBITOS

Incluso si hemos adoptado la mentalidad de crecimiento, e incluso si estamos en sintonía con nuestras motivaciones más sinceras e intrínsecas (las basadas en el querer), aún existe la posibilidad de que nuestros esfuerzos acaben en el altillo de las buenas intenciones, justo al lado de esa sofisticada bicicleta estática o de ese exprimidor caro que usamos quizá dos veces. La única manera que tenemos de asegurarnos de que los cambios

que efectuemos sean duraderos es convirtiendo en un hábito el comportamiento intencional que hemos elegido conscientemente.

Al principio de este libro lanzaba todo tipo de advertencias sobre las trampas de las respuestas automáticas del sistema 1 (los comportamientos tipo piloto automático que tenemos cuando no estamos viviendo la vida con intención). Pero también hemos reconocido lo poderosos que pueden ser los hábitos, como lo demuestra lo difícil que suele ser acabar con ellos. Se deduce de esto, pues, que si queremos que nuestro comportamiento sea coherente con nuestros valores (si deseamos alcanzar la maestría en la agilidad emocional), debemos transformar nuestros comportamientos *intencionales* en hábitos; debemos arraigarlos tan profundamente en nuestras vidas que ya no tengamos que sostenerlos por medio de la intención.

La belleza que tiene cultivar deliberadamente hábitos que estén en sintonía con nuestros valores –y con las motivaciones asociadas a estos basadas en el deseo– es que pueden persistir a lo largo del tiempo sin que les tengamos que dedicar prácticamente ningún esfuerzo adicional, en los días buenos y en los malos, cuando estamos prestando atención y cuando no lo estamos haciendo. Por más cansados que estemos por la mañana, siempre nos acordamos de cepillarnos los dientes y de abrocharnos el cinturón de seguridad tan pronto como nos metemos en el coche. La capacidad de construir hábitos relacionados con los valores no solo hace que nuestras buenas intenciones sean duraderas; también libera nuestros recursos mentales para que podamos aplicarlos a otros menesteres.

Afortunadamente, los científicos han descubierto algunos secretos que pueden facilitarnos la tarea de crear hábitos. En su éxito de ventas *Un pequeño empujón*, el economista Richard Thaler y el profesor de derecho Cass Sunstein muestran cómo podemos influir en el comportamiento de otras personas a través de elecciones -cuidadosamente concebidas (lo que ellos llaman la *arquitectura de la elección*). [23] Por ejemplo, no se puede obligar a todo el mundo a que sea donante de órganos, pero tampoco es necesario. Todo lo que hay que hacer es configurar las opciones para que sea más fácil para un individuo ser donante que no serlo. En Alemania, la gente debe consentir explícitamente en ser donante de órganos por medio de marcar una casilla, con lo cual queda incluida en el programa de donación de órganos. Como resultado, la tasa de donación en ese país es del doce por ciento. En la vecina Austria, por el contrario, se supone que las personas son donantes de órganos a menos que opten deliberadamente por salir del programa. Allí, la tasa de donación de órganos es casi del cien por cien. [24]

Es posible que no podamos cambiar nuestro comportamiento por medio de hacer algo tan sencillo como marcar una casilla, pero aun así podemos aplicar el concepto de la arquitectura de la elección a nuestras vidas. Al hacerlo, nos preparamos para construir los buenos hábitos que nos acercarán a nuestros objetivos.

El hábito se define como una respuesta automática desencadenada externamente a un contexto con el que nos encontramos con frecuencia. [25] Nos encontramos con docenas, si no cientos, de estos contextos todos los días, y generalmente respondemos a ellos de forma automática e inconsciente. Pero cuando abordamos intencionalmente estas situaciones, buscando oportunidades para actuar en coherencia con nuestros valores, podemos usarlas para fomentar mejores hábitos. Veamos algunas posibles intenciones basadas en valores, los contextos en los que tenemos la opción de seguir o no seguir esos valores y los pequeños ajustes que podemos aplicar.

Intención: Quieres hacer un mejor uso de tu tiempo cuando estás de viaje por temas de trabajo.
Contexto: La habitación del hotel.
Punto de elección: ¿Encenderás el televisor nada más entrar o lo dejarás apagado?

Intención: Quieres mantener viva la llama del romanticismo en tu matrimonio.
Contexto: Por la tarde en tu casa.
Punto de elección: ¿Murmurarás un saludo cuando tu cónyuge entre por la puerta y volverás a centrarte en lo que estabas haciendo o te levantarás y te implicarás emocionalmente?

Intención: Quieres aprovechar el tiempo limitado que puedes pasar con tus hijos.
Contexto: Por la mañana en tu casa.
Punto de elección: ¿Compruebas tu correo electrónico antes que nada o haces payasadas con tu hijo pequeño antes de quitarte el pijama?

Si generalmente enciendes el televisor al entrar en la habitación, murmuras un saludo cuando llega tu cónyuge o revisas el correo electrónico tan pronto como te despiertas, es probable que cambiar estos comportamientos requiera que apliques un esfuerzo al principio. Pero las nuevas opciones no tardarán en arraigar, lo cual permitirá que tu cerebro inconsciente te dirija allí adonde quieres ir.

Unos investigadores realizaron una serie de estudios con más de nueve mil viajeros. [26] Colocaron dos carteles diferentes en una estación de tren. Uno estaba escrito en un lenguaje afín al *querer*, que apelaba al deseo de autonomía de los viajeros: «¿Subirá por la escalera?». El otro estaba escrito en un lenguaje afín al *deber*: «Utilice la escalera». (El mensaje, escrito en inglés, hacía referencia a una escalera convencional [*stairs*], no a una escalera mecánica, para lo cual se habría empleado otro término [*escalator*]).

Cuando los carteles se colocaron a cierta distancia del punto de elección entre la escalera convencional y la mecánica, lo cual dio a los viajeros tiempo suficiente para reflexionar sobre sus actos, el cartel «¿Subirá por la escalera?» fue el que tuvo mayor impacto. Los viajeros que leyeron este cartel incluso eligieron tomar las escaleras en un punto de elección posterior, en el que no había ningún tipo de cartel. Por lo tanto, el

mensaje que fomentaba la autonomía (el que preguntaba a los viajeros en lugar del que los instaba a hacerlo) dio como resultado un comportamiento más duradero.

Sin embargo, cuando se escenificó una interesante alternativa y los carteles se colocaron justo en el punto en el que había que elegir entre la escalera convencional y la mecánica, la gente tendía más a obedecer la instrucción «Tome la escalera». Conectar con la motivación basada en el deseo es clave cuando se trata de generar un cambio efectivo. [27] Sin embargo, cuando nos falta tiempo –o cuando estamos cansados, o malhumorados, o hambrientos–, nos resulta tremendamente útil saber con exactitud lo que tenemos que hacer –es decir, tomar la opción que se nos presenta–. Aquí, de nuevo, vemos el poder de las respuestas automáticas (de los hábitos) en acción.

La resonancia magnética funcional muestra que la exposición a las señales que asociamos con recompensas (alimentos sabrosos, dinero, sexo, cigarrillos en el caso de los fumadores, utensilios para drogarse en el caso de los drogadictos) activa las áreas de recompensa del cerebro (las estructuras y los sistemas que impulsan a la gente a buscar el placer que está fácilmente disponible). [28] Si limitamos la exposición, limitamos la tentación y le ponemos las cosas más fáciles al «cerebro ejecutivo» (la parte que integra lo cognitivo y lo emocional para llegar a una línea de conducta adecuada).

Al estilo de Thaler y Sunstein, aquí tienes algunos ajustes más que puedes llevar a cabo para modificar la arquitectura de tus elecciones.

1. **La decisión fácil:** efectúa cambios en tu entorno de modo que cuando estés hambriento, cansado o estresado, o cuando tengas prisa, la opción más coherente con tus valores sea también la más fácil.
   Supongamos que quieres quitarte unos kilitos de encima. Los estudios muestran que la gente tiende a comer entre el noventa y el noventa y siete por ciento de lo que tiene en el plato, sea cual sea el tamaño de este. Así pues, usa platos más pequeños. Un plato que sea un diez por ciento más pequeño debería llevarte a reducir la ingesta de alimentos en un diez por ciento. [29]
   ¿Recuerdas el estudio que cité anteriormente en el que la mayoría de los sujetos decían que elegirían la fruta en lugar del chocolate en una fecha posterior, pero que no tomaban esta decisión saludable cuando tenían la fruta y el chocolate justo delante? Hazle un favor a tu yo futuro la próxima vez que vayas al supermercado: haz acopio de alimentos saludables y prescinde de los que no lo son. De esta forma, cuando más tarde, estando en casa, tengas la tentación de comer galletas, habrás creado un entorno que fomentará la opción más saludable: no habrá galletas que puedan seducirte. Después de un tiempo, tal vez descubrirás que picar nueces o comer una manzana te proporciona toda la satisfacción que necesitas, y ya no anhelarás las bombas de azúcar llenas de grasa

que ansiabas anteriormente.

Los estudios también muestran que la gente tiende a tomar refrigerios cuando está aburrida y que la mayoría de las personas, la mayor parte del tiempo, se aburren cuando ven la televisión. Así pues, elimina el acceso a la droga: cancela tu suscripción a la televisión por cable. En lugar de ello, sumérgete en un libro que realmente te emocione. Juega a algo. Saca ese ukelele que compraste por capricho y aprende algunos acordes. Organiza las fotos de familia, sácalas de las cajas de zapatos en las que tal vez las tienes metidas y disponlas elegantemente en una serie de álbumes encuadernados en cuero –sí, esos que siempre habías querido ver alineados en tus estantes–.

Las plantas y los animales están muy condicionados por el entorno en el que se encuentran, pero nuestros grandes cerebros nos permiten actuar en nuestros entornos, así que no tenemos por qué dejar que sean estos los que actúen sobre nosotros. Esto nos da la oportunidad de crear el espacio entre el impulso y la acción que nos permita vivir el tipo de vida que realmente queremos vivir. Si hay algún otro comportamiento o hábito que te gustaría cambiar, piensa en qué es lo que puede estar interponiéndose en tu camino. Es probable que puedas efectuar un pequeño ajuste para abordar la situación.

2. **Aprovechar la situación actual:** añade un nuevo comportamiento a un hábito existente.

   Los estudios muestran que cuando los participantes eligen sumar una nueva acción concreta a un hábito existente (por ejemplo, añadir un poco de fruta a su ración diaria de cereales con frutos secos), tienen un éxito significativo a la hora de convertir esa nueva acción en un comportamiento habitual.

   Supongamos que valoras el hecho de pasar más tiempo de calidad con tus hijos, pero que siempre acabas enganchado al teléfono mientras estás con ellos en lugar de estar presente. Puedes decirte a ti mismo «no voy a revisar los mensajes de mi teléfono», pero mientras este permanezca cerca, el impulso de comprobarlos «solamente un segundo» estará en conflicto con tu intención.

   Tal vez ya tienes el hábito de poner tus llaves en un cajón o un recipiente tan pronto como entras por la puerta. En ese caso, crea el nuevo hábito de poner tu teléfono móvil en el mismo lugar en el que depositas las llaves. Y apágalo.

   ¿Quieres crear oportunidades para tener más tiempo para los encuentros cara a cara con tu equipo en el trabajo? Aprovechad la pausa del café para veros y usad ese tiempo para conectar realmente.

   La creación de un nuevo comportamiento se ve facilitada si este se incorpora a un hábito existente, porque no debemos modificar de forma importante nuestra rutina.

3. **El compromiso previo:** prevé los obstáculos y prepárate para afrontarlos con estrategias del tipo «si ocurre esto, haré aquello». [30]
   Supongamos que te has peleado con tu pareja y quieres arreglarlo. Sabes que ambos tendéis a perder la paciencia cuando crece la tensión, y también que gritaros el uno al otro os hace sentir muy mal y que a veces decís cosas que lamentáis. Quieres resolver la situación –es decir, ponerle fin a esta dinámica–.
   A menudo, cuando podemos prever situaciones o reacciones desagradables como esta, nos dejamos enganchar por ellas. Y aunque quizá queramos cambiar, cuando nos enfrentamos a estos desencadenantes emocionales no podemos hacerlo. Pero la agilidad emocional nos permite dar un paso atrás y ver estos momentos como oportunidades de establecer un compromiso con nosotros mismos basado en los valores. Antes de hablar con tu pareja, puedes comprometerte con la idea de que *si* te plantea el asunto explosivo X, escucharás lo que diga al respecto con la mente abierta.
   Del mismo modo, tal vez sabes que cuando suene la alarma a las cinco de la mañana, tendrás la tentación de darte la vuelta y pulsar el botón de repetición en lugar de levantarte para salir a correr. Así que, la noche anterior, dite a ti mismo que si tienes la tentación de volverte a dormir, saldrás de la cama por más cansado que te sientas, porque aunque te pongas gruñón durante unos minutos, te sentirás mil veces mejor una hora más tarde, cuando hayas empezado el día haciendo un poco de ejercicio. Incluso un cerebro adormilado recordará este compromiso del tipo «si ocurre esto, haré aquello», y cuanto más veces te levantes para hacer ejercicio, más fácil te resultará, hasta que se habrá convertido en un hábito.
4. **La carrera de obstáculos:** compensa la visión positiva con pensamientos acerca de las dificultades potenciales que puedas tener que afrontar.

Anteriormente veíamos cómo el pensamiento positivo puede obstaculizar la agilidad emocional. El cambio de hábitos es un buen ejemplo de ello.

Unos investigadores les pidieron a algunas mujeres que estaban siguiendo un programa de reducción de peso que imaginasen que habían completado el programa y tenían una nueva figura, delgada. Y le pidieron a un segundo grupo de mujeres que imaginaran situaciones en las que podían sentirse tentadas a hacer trampa en la dieta. Un año más tarde, las que habían imaginado su pérdida de peso transformadora habían perdido *menos* kilos que aquellas que habían pensado de manera realista sobre el proceso.

Estudios similares llevados a cabo en varios países con participantes que tenían objetivos muy diferentes: estudiantes universitarios que deseaban tener una cita, pacientes a quienes se les había practicado un reemplazo de cadera que esperaban volver a ponerse en pie, estudiantes de posgrado en busca de trabajo, escolares que querían sacar buenas notas, etc.

Los resultados fueron los mismos en todos los casos: el hecho de fantasear sobre una manera fácil de hacer realidad los propios sueños no constituyó una estrategia eficaz. De hecho, es contraproducente, porque se engaña al cerebro para que crea que ya se ha alcanzado la meta. En esencia, estas fantasías positivas hacen que las burbujas salgan de la botella; disipan la energía que uno necesita para permanecer motivado y seguir realmente adelante.

Quienes obtuvieron los mejores resultados lo lograron por medio de combinar el optimismo con el realismo. Es importante que creamos que podemos alcanzar nuestro objetivo, pero también debemos prestar atención a los obstáculos que, con toda probabilidad, se interpondrán en nuestro camino. Esta actitud es conocida como *contraste mental*. [31]

En un estudio reciente sobre alimentación saludable y ejercicio, los participantes que practicaban el contraste mental hacían el doble de ejercicio que los sujetos del grupo de control cada semana y comían bastantes más verduras que estos, cuatro meses después del inicio del estudio. Se ha demostrado que el contraste mental ayuda a las personas a recuperarse más rápidamente del dolor de espalda crónico, a encontrar más satisfacción en las relaciones, a obtener mejores calificaciones y a gestionar mejor el estrés en el lugar de trabajo.

Al imaginar el futuro mientras se evalúa claramente la realidad actual, ambos aspectos se unen entre sí. Ello da lugar a un camino mental que incluye tanto los obstáculos como los planes para superarlos. Este sendero puede conducirte desde donde estás ahora hasta donde quieres estar. Y es una vía adecuada para el cambio.

Una mente que está abierta al crecimiento y al cambio es un centro desde el cual los valores y las metas pueden llevarse a la vida y verse realizados. Es tremendamente empoderador que uno se nombre a sí mismo el gestor de su propia vida –y se responsabilice de su propio desarrollo, su carrera, su espíritu creativo, su trabajo y sus -conexiones–.

Ajustar la mentalidad, la motivación y los hábitos consiste en sintonizar el propio corazón con la fluidez del mundo, en lugar de plantar los pies en la estabilidad. Consiste en estar al servicio de la vida con un sentido lúdico de la curiosidad y la experimentación y teniendo en cuenta «lo que haríamos si ocurriese tal cosa» en el contexto de nuestros desafíos. Consiste en dejar de lado las ideas sobre «adónde vamos a llegar» (los resultados y los objetivos) e implicarnos libremente en el proceso y el viaje, viviendo la vida momento a momento, reconsiderando un hábito tras otro y avanzando paso a paso.

---

*. N. del T.: en Estados Unidos existe la tradición de considerar que es un error de estilo vestir de blanco después del verano (más concretamente, a partir del Día del Trabajo, que se celebra el primer lunes de septiembre).

---

1 La historia de Cynthia y David y los ejemplos «marineros» los he reproducido y adaptado de estos dos

artículos, respectivamente: Driver, J. y Gottman, J. (2004). «Daily marital interactions and positive affect - during marital conflict among newlywed couples». *Family Process*, 43 (3) 301-314; Gottman, J. y Driver, J. (2005). «Dysfunctional marital conflict and everyday marital interaction». *Journal of Divorce and Remarriage*, 22 (3-4), 63-77.

2 Smith, E. E. (12 de junio de 2014). «Masters of love». *Atlantic*.

3 Karl Weick describe el gran impacto de las pequeñas aspiraciones en su artículo sobre los pequeños logros, un clásico: Weick, K. (1984). «Small wins». *Redefining Social Problems*, 39 (1), 29-48.

4 Crum, A. J. (abril de 2006). «Think and grow fit: Unleash the power of the mind body connection». Artículo presentado en la clase de Psicología Positiva del doctor Tal Ben-Shahar, en la Universidad de Harvard (Cambridge [Massachusetts], USA); Crum, A. J. y Langer, E. J. (2007). «Mind-set matters: Exercise and the placebo effect». *Psychological Science*, 18 (2), 165-171.

5 Burnette, J., O'Boyle, E., Vanepps, E., Pollack, J. y Finkel, E. (2013). «Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation». *Psychological Bulletin*, 139 (3), 655-701.

6 Dweck, C. (2008). «Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change». *Current Directions in Psychological Science*, 17 (6), 391-394; Yeager, D., Johnson, R., Spitzer, B., Trzesniewski, K., Powers, J. y Dweck, C. (2014). «The far-reaching effects of believing people can change: Implicit theories of personality shape stress, health, and achievement during adolescence». *Journal of Personality and Social Psychology*, 106 (6), 867-884.

7 Paunesku, D., Walton, G., Romero, C., Smith, E., Yeager, D. y Dweck, C. (2015). «Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement». *Psychological Science*, 26 (6), 784-793; Gunderson, E., Gripshover, S., Romero, C., Dweck, C., Goldin-Meadow, S. y Levine, S. (2013). «Parent praise to 1- to 3-year-olds predicts children's motivational frameworks 5 years later». *Child Development*, 84 (5), 1526-1541.

8 http://www.edweek.org/ew/articles/2015/09/23/carol-dweck-revisits-the-growth-mindset.html.

9 Yeager, D. y Dweck, C. (2012). «Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed». *Educational Psychologist*, 47 (4), 302-314.

10 Esta es una línea de investigación fascinante sobre el impacto que tienen en la vejez los prejuicios relativos a la edad. Para hacerte una buena idea de este trabajo, consulta Levy, B. (2009). «Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging». *Psychological Science*, 18 (6), 332-336. Consulta también Levy, B., Slade M. D. y Kasl, S. V. (2002). «Longevity increased by positive self-perceptions of aging». *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 261-270.

11 Levy, B. R., Zonderman, A. B., Slade, M. D. y Ferrucci, L. (2009). «Age stereotypes held earlier in life predict cardiovascular events in later life». *Psychological Science*, 20 (3), 296-298.

12 Levy, B., Slade, M., Kunkel, S. y Kasl, S. (2002). «Longevity increased by positive self-perceptions of aging». *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (2), 261-270.

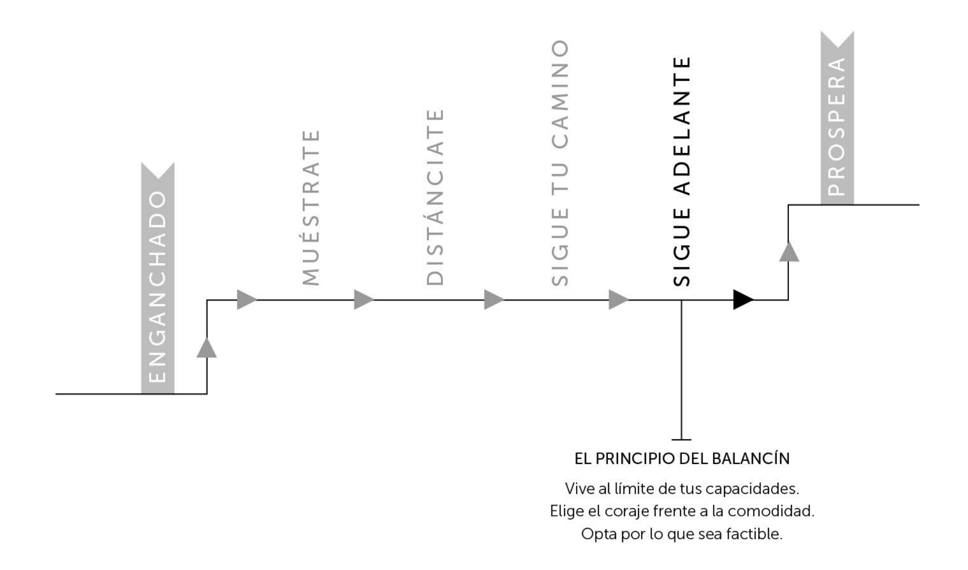
13 Por ejemplo, Verhaeghen, P. (junio de 2003). «Aging and vocabulary scores: A meta-analysis». *Psychology and Aging*, 18 (2), 332-339; Fleischman, D. A., Wilson, R. S., Gabrieli, J. D., Bienias, J. L. y Bennett, D. A. (diciembre de 2004). «A longitudinal study of implicit and explicit memory in old persons». *Psychology & Aging*, 19 (4), 617-625; Singer, J., Rexhaj, B. y Baddeley, J. (2007). «Older, wiser, and happier? Comparing older adults' and college students' self-defining memories». *Memory*, 15 (8), 886-898. Tergesen, A. (19 de octubre de 2015). «To age well, change how you feel about aging». *The Wall Street Journal*.

14 Rigoni, D., Kuhn, S., Sartori, G. y Brass, M. (2011). «Inducing disbelief in free will alters brain correlates of preconscious motor preparation: The brain minds whether we believe in free will or not». *Psychological Science*, 22 (5), 613-618.

15 Dweck, C. S. (2016). *Mindset: La actitud del éxito*. Málaga, España: Sirio.

16 Alquist, J., Ainsworth, S. y Baumeister, R. (2013). «Determined to conform: Disbelief in free will

increases conformity». *Journal of Experimental Social Psychology*, 49 (1), 80-86.
17 Bryan, C. J., Walton, G. M., Rogers, T. y Dweck, C. S. (2011). «Motivating voter turnout by invoking the self». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (31), 12653-12656.
18 Milyavskaya, M., Inzlicht, M., Hope, N. y Koestner, R. (2015). «Saying ''no'' to temptation: Want-to motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing self-control». *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (4), 677-693.
19 Sullivan, N., Hutcherson, C., Harris, A. y Rangel, A. (febrero de 2015). «Dietary self-control is related to the speed with which attributes of healthfulness and tastiness are processed». *Psychological Science*, 26 (2), 122-134.
20 Read, D. y Van Leeuwen, B. (1998). «Predicting hunger: The effects of appetite and delay on choice». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (2), 189-205.
21 Ryan, R. y Deci, E. (2006). «Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?». *Journal of Personality*, 74 (6), 1557-1586.
22 Milyavskaya, M., Inzlicht, M., Hope, N. y Koestner, R. (2015). «Saying ''no'' to temptation: Want-to motivation improves self-regulation by reducing temptation rather than by increasing selfcontrol». *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (4), 677-693.
23 Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Nueva York, USA: Penguin Books. [En español: (2009). *Un pequeño empujón (Nudge): El impulso que necesitas para tomar las mejores decisiones en salud, dinero y felicidad*. Madrid, España: Taurus].
24 Johnson, E. J. y Goldstein, D. (2003). «Do defaults save lives?». *Science*, 302 (5649), 1338-1339.
25 Gardner, B., Lally, P. y Wardle, J. (2012). «Making health habitual: The psychology of «habit-formation» and general practice». *British Journal of General Practice*, 62 (605), 664-666.
26 Suri, G., Sheppes, G., Leslie, S. y Gross, J. (2014). «Stairs or escalator? Using theories of persuasion and motivation to facilitate healthy decision making». *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20 (4), 295-302.
27 Gardner, B. y Lally, P. (2012). «Does intrinsic motivation strengthen physical activity habit? Modeling relationships between self-determination, past behaviour, and habit strength». *Journal of Behavioral Medicine*, 36 (5), 488-497.
28 Suri, G., Sheppes, G., Leslie, S. y Gross, J. (2014). «Stairs or escalator? Using theories of persuasion and motivation to facilitate healthy decision making». *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 20 (4), 295-302.
29 Van Ittersum, K. y Wansink, B. (2012). «Plate size and color suggestibility: The Delboeuf illusion's bias on serving and eating behavior». *Journal of Consumer Research*, 39 (2), 215-222.
30 Gollwitzer, P. M. (1999). «Implementation intentions: Strong effects of simple plans». *American Psychologist*, 54, 493-503.
31 Gabriele Oettingen ha encabezado las fascinantes investigaciones sobre el poder del contraste mental. Oettingen, G. (24 de octubre de 2014). «The problem with positive thinking». *The New York Times*; Sevincer, A. T. y Oettingen, G. (2015). «Future thought and the self-regulation of energization». En G.H.E. Gendolla, M. Tops y S. Koole (eds.), *Handbook of biobehavioral approaches to self-regulation* (pp. 315-329). Nueva York, USA: Springer; Oettingen, G. y Wadden, T. (1991). «Expectation, fantasy, and weight loss: Is the impact of positive thinking always positive?». *Cognitive Therapy and Research*, 15 (2), 167-175.



CAPÍTULO 8

SIGUE ADELANTE

El principio del balancín

Un amigo mío (lo llamaré George) sintió curiosidad un día en el que se dio cuenta de que su hijo de cuatro años llevaba en el baño más tiempo del necesario para hacer sus necesidades. En el lenguaje de una vieja película de vaqueros, había «silencio... demasiado silencio» en el baño.

George llamó a la puerta y acto seguido la abrió. Encontró a su hijo (llamémoslo George júnior) de pie sobre un taburete frente al lavabo. El tiempo se ralentizó para él hasta casi detenerse mientras asimilaba la escena. En primer lugar, vio una sustancia blanca por todas partes: en el lavabo, en el espejo, en el suelo y en todo el rostro de su hijo. Luego vio una sustancia roja, en menor cantidad, pero también en muchas partes: en el lavabo, en el espejo y en la barbilla del niño, de donde resbalaba procedente de un corte que tenía justo debajo de la boca.

Queriendo emular a su padre, George júnior había tratado de afeitarse, y aunque había usado una cuchilla de afeitar relativamente inocua (porque contaba con un plástico de protección), había hecho un movimiento lateral inoportuno. Afortunadamente, el corte no era serio (las heridas faciales tienden a sangrar mucho aunque sean superficiales) y el único efecto duradero fue que el niño aprendió una lección valiosa, aunque por la vía del dolor y el miedo.

Esta historia es un recordatorio (desagradable) de que los seres humanos somos curiosos por naturaleza; tenemos el deseo inherente de aprender y madurar. Al igual que George júnior, todos anhelamos ser competentes e incrementamos nuestras habilidades

intentando cosas nuevas, aunque, sí, a veces vamos por delante de nuestras posibilidades. Lo ideal sería que los desafíos a los que nos enfrentamos y las aptitudes que nos esforzamos por desarrollar nos ayudaran a acercarnos al tipo de vida que, en lo profundo, deseamos llevar.

Cuando aún no hemos alcanzado la edad escolar, estamos ansiosos por asumir el desafío de atarnos los cordones de los zapatos y dominar esta habilidad. Lograrlo constituye un hito que puede ser muy emocionante, tanto para los niños como para los padres. Pero después de un tiempo –de hecho, muy rápidamente– la competencia conduce a la complacencia. Una vez que nos hemos familiarizado con el tema de atarnos los zapatos, no hay mucho que celebrar cada mañana cuando realizamos esta acción.

Como vimos en el capítulo anterior, ese tipo de competencia rutinaria no es necesariamente negativa. Cuando convertimos en hábitos tareas que en su momento nos resultaron novedosas, liberamos energía mental, lo cual nos permite salir por la puerta y entrar en el mundo para poder escalar montañas mucho más altas. Como también hemos visto, construir hábitos a partir de comportamientos que hemos elegido conscientemente, y que están conectados con nuestros valores, es un aspecto clave de la agilidad emocional.

En ciertas áreas de la vida, sin embargo, existe la posibilidad de ser «demasiado competentes». Cuando llegamos a ser demasiado buenos en algo, podemos encontrarnos rápidamente con que volvemos a operar en piloto automático; así, reforzamos no solamente la rigidez de nuestro comportamiento sino también la falta de implicación, la falta de crecimiento y el aburrimiento. En resumen, no seguimos desarrollándonos.

De una manera u otra, todos hemos experimentado este tipo de «supercompetencia». Somos demasiado competentes en nuestro trabajo cuando podríamos hacerlo con los ojos cerrados, cuando ya sabemos lo que nos deparará el día o cuando ya no estamos experimentando un incremento de nuestras habilidades o de nuestro sentido de la posibilidad. Somos demasiado competentes en el matrimonio cuando sabemos exactamente cuál será la opinión de nuestro cónyuge acerca de una determinada película o cuando podemos elegir por él o ella lo que va a tomar en un restaurante porque sabemos qué platos del menú son sus preferidos. La supercompetencia también se da en el ámbito familiar cuando se puede predecir exactamente cómo irá la conversación cuando estemos reunidos en torno a la mesa en el día de Navidad («Por favor, ¡no hagas que el tío Lou empiece a hablar de política!»). Y somos demasiado competentes como padres cuando le preguntamos a nuestro hijo adolescente «¿cómo te ha ido hoy en la escuela?» sin levantar la vista de nuestro teléfono y él responde «bien» sin levantar la vista del suyo. No hay ningún reto, alegría o descubrimiento cuando todo se reduce a la rutina, cuando cada aspecto de la vida ha sido jerarquizado y subdividido; cuando todo es tan suave y predecible, y tal vez tan confortable, como un barrio residencial en el *Sunbelt*. [*]

De la misma manera, lo contrario de la supercompetencia, el «superdesafío», tampoco es lo ideal. Cuando estamos haciendo tantos malabarismos con tantas tareas que Superman y la Mujer Maravilla juntos no podrían abarcarlo todo haciendo turnos dobles, o cuando estamos caminando sobre cáscaras de huevo en una relación impredecible, podemos estresarnos de maneras que inhiban nuestra capacidad de ser creativos, de responder adecuadamente y de prosperar. Permanecer emocionalmente ágiles requiere que encontremos el equilibrio entre la supercompetencia, por un lado, y el superdesafío, por el otro. Este es el principio del balancín.

En los balancines que encontramos en los parques infantiles, todo es cuestión de equilibrio. Cuando estamos arriba en un extremo, necesitamos algo de resistencia en el otro para que nuestras posaderas no se estrellen bruscamente (y dolorosamente). Por otra parte, si hay demasiado peso en el lado opuesto, nos quedamos estancados en la parte superior.

En la vida, el principio del balancín significa encontrar ese toma y daca, ese lugar donde la competencia y el bienestar asociados con lo que nos es familiar coexisten en una especie de tensión creativa con la emoción e incluso el estrés asociados con lo desconocido. Llegamos a esta zona de desarrollo óptimo de una manera muy específica: cuando *vivimos al límite de nuestras capacidades*. Cabe entender esta expresión, en el contexto de este libro, como el hecho de no mostrarnos supercompetentes ni autocomplacientes; se trata de afrontar desafíos que nos hagan crecer, pero no de complicarnos tanto la vida como para sentirnos abrumados. [1]

Nos dirigimos hacia el límite de nuestras capacidades cuando avanzamos gradualmente más allá del nivel actual de nuestra competencia y nuestro bienestar. Lo ideal sería que los avances consistieran en los pequeños ajustes progresivos de los que se habló en el capítulo 7.

En nuestras relaciones, en nuestros ámbitos creativos, en el campo de nuestro desarrollo personal y en el terreno laboral, podemos fomentar este avance de dos maneras: por medio de expandirnos *a lo ancho* –ampliar *lo que* hacemos: las habilidades que adquirimos, los temas de los que hablamos, los caminos que exploramos– y *en lo profundo* –lo cual atañe a *lo bien* que hacemos lo que hacemos: la calidad de nuestra escucha, nuestro nivel de compromiso con el mundo–. Un timonel quiere mantener las velas bien sujetas y orientadas; no quiere que estén sueltas en ningún momento. Y a los jugadores de tenis siempre les resulta más divertido y gratificante jugar contra alguien que sea un poco mejor que ellos.

Pero también necesitamos ser conscientes de cómo nos expandimos y de las razones por las cuales lo hacemos. Es decir, debemos elegir la expansión y la profundización en función de lo que nos importa realmente en lugar de adoptarlas arbitrariamente, por el mero hecho de que podemos hacerlo o porque sentimos la presión de ser los mejores, los

más inteligentes o los más fabulosos. Recuerda que se trata de construir la vida que deseas, no de estar ocupado por estarlo, o de crearte más obligaciones porque sí.

LA MALDICIÓN DE LA COMODIDAD

La idea de alcanzar nuestra propia zona de optimización suena bastante atractiva. Es como escuchar un discurso del orador motivacional Tony Robbins justo antes de caminar sobre brasas, o como cantar una canción acerca de subir todas las montañas en la ceremonia de graduación del instituto. Ciertamente, esta idea está en sintonía con el deseo que tiene nuestro niño interior de cuatro años de aprender y crecer. En ese caso, ¿por qué permanecemos inmóviles tan a menudo, con un lado de nuestro balancín elevado y el otro atascado en el barro?

El mayor motivo es el miedo. Así como estamos programados para explorar, también lo estamos para mantenernos a salvo, y nuestros cerebros confunden la seguridad con la comodidad, la cual puede mantenernos atascados. Si algo nos hace sentir cómodos (aquello que encontramos *familiar*, *asequible* y *coherente*), nuestros cerebros nos indican que estamos muy bien donde estamos, muchas gracias. Y si algo es nuevo o nos parece difícil, o incluso un poco incoherente, el miedo entra en acción. El miedo, si bien adopta todo tipo de formas y tamaños, y si bien a veces aparece disfrazado (de dilación, perfeccionismo, introversión, falta de asertividad o excusas), solamente conoce una palabra: *no* («No, que voy a meter la pata»; «No conoceré a nadie allí»; «No, eso me parecerá horrible»; «No, gracias; me quedaré con este»).

Este *no* tiene sus raíces en la evolución. En su nivel más básico, el comportamiento animal incluye dos opciones (además de la de quedarse paralizado en el lugar víctima del miedo): acercarse o huir. [2] Millones de años atrás, si uno de nuestros antepasados protohumanos veía algo que parecía comida o una oportunidad de apareamiento, se acercaba a ello. En cambio, si veía algo que le parecía problemático, lo evitaba; corría a esconderse.

Con el tiempo, la evolución empezó a favorecer a ciertos antepasados del *Homo sapiens* cuyos grandes cerebros los llevaron, en el transcurso de un desarrollo normal y sano, a abordar todo tipo de nuevas experiencias por el mero gusto de hacerlo. Los jóvenes de esta especie podían ser intrépidos, como lo fue George júnior cuando usó la cuchilla de afeitar. (Excepto bajo condiciones de estrés. En estos casos, la evolución se encargaba de que la otra mitad de la vieja dicotomía se manifestara, y esas criaturas que en el resto de las circunstancias eran curiosas evitaban cualquier cosa que les resultase mínimamente desconocida, incluida la abuela, hasta que se había quedado un rato por ahí y tal vez les había servido un poco de compota de manzana).

Incluso hoy en día, los niños se refugian en sus viejos animales de peluche hediondos y medio descosidos si sienten miedo o malestar. Y nuestro comportamiento como adultos no es muy diferente. Casi todos tenemos una vieja y querida sudadera que ponernos o un

lugar favorito al que retirarnos (tal vez uno de esos «donde todo el mundo sabe tu nombre») cuando estamos tristes o cansados, o cuando nos sentimos bajo presión.

Los estudios muestran que cuando hacemos juicios acerca del riesgo, consideramos que es menos arriesgado aquello que conocemos más. [3] Por ejemplo, suponemos que las tecnologías, las inversiones y las actividades de ocio son menos arriesgadas o difíciles cuanto más familiarizados estamos con ellas, incluso cuando los hechos sugieren lo contrario. Esto ayuda a explicar por qué hay personas a quienes les aterra volar a pesar de que, según las estadísticas, corren un riesgo mucho mayor de morir en un accidente de tráfico. Para la mayoría de los individuos, conducir es una actividad cotidiana con la que están familiarizados, mientras que volar es, en términos relativos, algo inusual y desconocido.

La asequibilidad (el grado en que algo es fácil de entender) es otro indicador de seguridad y confort para nuestros cerebros. En un estudio, se les dio a los miembros de dos grupos sendas series de instrucciones para llevar a cabo la misma actividad. Las instrucciones eran idénticas, pero unas estaban impresas en un tipo de letra fácil de leer, mientras que las otras lo estaban en un tipo de letra que requería esforzarse un poco. Se les pidió a los participantes que estimaran cuánto tiempo hacía falta para realizar la actividad descrita. Quienes leyeron las instrucciones escritas con el tipo de letra más legible predijeron que tardarían unos ocho minutos en realizar la actividad, pero quienes leyeron las mismas instrucciones impresas en un tipo de letra menos fácil de descifrar estimaron que necesitarían casi el doble de tiempo. [4]

Nuestra preferencia por lo familiar y lo asequible incluso puede influirnos a la hora de decidir qué es lo que aceptamos como la verdad: les damos más crédito a las opiniones que parecen estar más extendidas. [5] El problema es que no se nos da muy bien llevar la cuenta de las veces que hemos oído algo o recordar a quién se lo hemos oído decir. Esto significa que si una idea simplista (fácilmente asequible) se repite con la suficiente frecuencia y no la escuchamos con oído crítico, podemos aceptarla como verdadera, aunque la fuente de esa idea sea un fanático (o un padre crítico) que repite siempre lo mismo como un loro, una y otra vez.

La *maldición de la comodidad* (optar, por defecto, por lo que nos resulta familiar y asequible) no sería tan relevante si el único lugar al que nos llevase fuese al fondo del pasillo del supermercado, adonde vamos directamente para llevarnos nuestra mantequilla de cacahuete favorita sin hacer caso de los alimentos exóticos desconocidos y difíciles de pronunciar que se encuentran en nuestro trayecto. Ocurre sin embargo que el impacto de esta «maldición» es mucho más perjudicial y trascendental. Puede conducirnos a cometer errores que nos hagan perder el tiempo y nos impidan llegar adonde queremos ir –a veces, literalmente–.

Imagina que vas con retraso para acudir a una cita importante y que en tu ruta habitual hay un gran atasco. [6] Sabes que existe una ruta alternativa más rápida que requiere serpentear por algunas calles laterales, pero solamente la has tomado una o dos veces. Cuando estamos bajo presión y realmente tenemos que llegar a tiempo, las investigaciones muestran que es más probable que optemos por el mal conocido (la avenida principal con la que estamos familiarizados, aunque presente un gran atasco) en lugar de probar con el atajo que no conocemos tanto. ¿El resultado? Seguro que llegas tarde. De la misma manera, el estrés que te ha producido el hecho de que el médico te haya dicho que debes perder peso, reducir el colesterol y hacer más ejercicio puede hacer que encuentres aún más atractivos tus reconfortantes *donuts*.

Las neuroimágenes confirman las formas en que reaccionamos frente a la incomodidad de la incertidumbre. Cuando afrontamos riesgos conocidos –por ejemplo, una apuesta cuyas probabilidades se pueden calcular–, hay una mayor actividad en las áreas de recompensa del cerebro, especialmente el cuerpo estriado. Pero cuando tenemos que hacer una apuesta y no contamos con nada cuantificable o familiar en lo que podamos apoyarnos, está más activa la amígdala –una parte del cerebro asociada con el miedo–. [7]

En un estudio, una ligera incertidumbre hizo que los participantes estuviesen significativamente menos dispuestos a efectuar una pequeña apuesta. Curiosamente, el riesgo no era relativo a si ganarían o perderían, sino a *cuánto* ganarían. A pesar de que solo podían salir beneficiados, la falta de claridad bastó para que casi el cuarenta por ciento de los participantes optaran por no efectuar la apuesta. [8] Cada vez que hay brechas en nuestro conocimiento, el miedo las llena –y reduce la posibilidad de que nos veamos recompensados–.

LA COHERENCIA DE LAS MALAS DECISIONES

El factor miedo aumenta en sutileza y complejidad cuanto más entran en escena la inseguridad y la soledad. Esto es así porque los seres humanos evolucionaron como una especie social que siempre necesitaba de la familia o la manada para sobrevivir. [9] E incluso hoy en día el hecho de sentirnos aislados de nuestra tribu nos produce un profundo miedo, como si se tratase de un asunto de vida o muerte.

El cerebro grande y sofisticado que nos impulsa a explorar como parte de nuestra naturaleza evolucionó principalmente porque le permitió a un simio que de otra manera habría sido poco impresionante manejar una estructura social más grande y compleja. Una mayor capacidad cerebral nos facultó para juzgar mejor la confianza que podían merecer los sujetos con los que no teníamos relaciones de parentesco, lo cual favoreció que pudiésemos crear y sostener alianzas mutuamente beneficiosas. [10] Dichas alianzas permitieron que la especie más escuálida pero más inteligente (la que desembocó en

nosotros) les ganara la partida a las especies más musculosas pero menos listas y menos cooperativas (las cuales dieron lugar a los chimpancés y los gorilas).

Con el tiempo, este órgano que evolucionó para «entender» el entorno social se volvió tan sofisticado que empezó a tratar de entenderlo todo. Esos monos dotados de un gran cerebro desarrollaron la conciencia del paso del tiempo y de la trayectoria de sus propias vidas y comenzaron a intentar explicar no solamente el lugar que ocupaban en el tejido social, sino también en el universo. Se volvieron conscientes de sí mismos, poseídos por algo llamado conciencia. Y con la conciencia aparecieron el libre albedrío, la empatía y el sentido moral, e incluso el temor religioso.

Pero toda esta conciencia requería que el gran cerebro llevara a cabo una tarea más, muy importante, que era proporcionar una imagen coherente del confuso caudal de información que pasaba a estar a nuestra disposición gracias a los portales que eran nuestros sentidos y gracias a la sutileza de nuestras percepciones, recién desarrollada.

Gestionar la conexión social es vital para nuestra supervivencia, porque aún dependemos de la familia y la tribu, de los amigos y los seres queridos, para nuestro bienestar. Pero, curiosamente, cuando las cosas se ponen difíciles, la coherencia parece ser nuestra prioridad mental y emocional.

Necesito la coherencia que me proporciona mi cerebro cognitivo para recordarme que hoy soy la misma persona que era ayer, que algún día moriré y que, entre el momento actual y el de mi fallecimiento, voy a envejecer (si duro lo suficiente), de modo que sería inteligente que previese esta realidad y que aprovechase al máximo el tiempo del que dispongo. La coherencia mental es lo que me ayuda a entender que el sonido de llanto de bebé procedente de la habitación de al lado es importante y merece mi atención, pero que puedo no hacer caso del molesto zumbido de la nevera. Sin coherencia, estaríamos como esquizofrénicos; seríamos incapaces de filtrar los estímulos que nos rodean y responderíamos a percepciones carentes de importancia o que ni siquiera procederían de la realidad externa.

La coherencia –como la familiaridad y la accesibilidad– aporta una sensación de seguridad al cerebro, *incluso* cuando el deseo de coherencia nos lleva a actuar en contra de nuestros propios intereses. Por ejemplo, numerosos estudios han demostrado que quienes piensan mal de sí mismos prefieren interactuar con personas que también los vean negativamente. [11] Y puede ser que te sorprenda oír que los individuos que tienen una baja autoestima tienden a dejar sus empleos más a menudo cuando les *suben* el sueldo. [12] En sus mentes, no les parece coherente ser valorados y recompensados. En cambio, y esto ya es más lógico, los trabajadores que tienen una autoestima más sana tienden a dejar más sus empleos cuando no reciben los aumentos de sueldo apropiados. Para estas personas, no tiene sentido que *no* obtengan el premio que sienten que merecen.

Es el alivio que nos proporciona lo familiar y lo coherente lo que nos lleva a seguir viéndonos de forma semejante a como nos veíamos cuando éramos niños. De adultos, nos basamos en la forma en que nos trataron en nuestra infancia para predecir cómo nos verán y acogerán hoy los demás, y también para concebir cómo *merecemos* que nos traten, aunque este trato sea denigrante y coercitivo. De la misma manera, la información que contradice estos puntos de vista conocidos y, por tanto, «coherentes», puede parecer peligrosa y desorientadora, incluso cuando la «desconfirmación» arroja una nueva luz, positiva.

El miedo al éxito, o incluso el miedo a ser alguien «aceptable», puede conducir al autosabotaje, lo cual incluye tener un bajo rendimiento en la escuela, ser un holgazán o arruinar una relación que de otro modo sería saludable porque no nos la hemos «ganado». Podemos perjudicarnos a nosotros mismos por causa de la coherencia cuando no abandonamos un mal empleo, cuando nos dejamos arrastrar de nuevo a un drama familiar o, en casos extremos, cuando regresamos con un cónyuge maltratador.

Como si el hecho de buscar el alivio de la coherencia no fuese lo bastante perjudicial, a veces conspira junto con el anzuelo incluso más básico que es la gratificación inmediata.

Imagínate a un individuo que acaba de licenciarse en la universidad, cuyo nombre es Scott. Desde que aprendió a hablar, siempre ha sido «el gracioso», el que suelta ocurrencias ingeniosas –y llama la atención con ello–. Scott acaba de empezar a trabajar en una nueva ciudad donde no conoce a nadie, y la transición ha sido difícil para él. Así que acude a la fórmula infalible consistente en hacerse el gracioso para romper el hielo y hacer comentarios sobre sus colegas cada vez que se presenta la oportunidad. Algunas personas lo encuentran divertido, pero a muchas otras les desagrada su sarcasmo. A pesar de que se está esforzando para encajar, Scott se está distanciando de sus compañeros de oficina. Adquiere conciencia de lo que ocurre y sabe que debe adoptar un enfoque diferente, pero en las circunstancias de aislamiento y distanciamiento que está viviendo, le resulta difícil renunciar a las pequeñas muestras de aceptación –o al menos atención– que obtiene cuando hace reír a algunos de sus colegas. Muchas de estas risas pueden ser por compromiso, pero son risas de cualquier modo, y la risa ha sido siempre la droga de su elección.

Por definición, la gratificación inmediata nos hace sentir bien mucho más rápidamente que los pequeños ajustes y el trabajo disciplinado y constante que realmente pueden llevarnos a conseguir algo. Es posible que hayas oído hablar de estudios en los que unos ratones de laboratorio tienen acceso a dos palancas: cuando pulsan una, se les entrega una bolita de alimento y cuando pulsan otra, se les entrega una dosis de cocaína. Por más hambrientos que estén, los ratones pulsan la palanca de la cocaína una y otra vez, hasta que mueren de hambre. [13] La lección para los ratones y los humanos: las emociones baratas –e incluso las gratificaciones rápidas– pueden salirnos caras.

Un helado de vainilla bañado en salsa de chocolate puede hacerte sentir bien *ahora mismo*. Por supuesto, también puede hacer que lamentes haberlo tomado al cabo de unos veinte minutos. Sintonizar tus acciones con tus valores y estar más saludable por medio de perder un par de kilos no es tan intensamente agradable como el subidón de azúcar que te proporciona un helado cubierto de chocolate, pero puede llevarte a experimentar una satisfacción mucho más duradera.

Las respuestas de autosabotaje no las elegimos; nos hemos visto condicionados a darlas, y seguiremos haciéndolo hasta que nos descolguemos del anzuelo de lo familiar y encontremos la agilidad que nos permita apagar el piloto automático, mostrarnos, tomar distancia y responsabilizarnos de nuestras propias vidas. Así es como somos capaces de aceptar continuamente los desafíos que nos permiten avanzar.

En el caso de muchas personas, la identidad familiar y reconfortante a la que están enganchadas, especialmente en las temporadas de estrés, es un vestigio de una época muy lejana. La estrella del béisbol del instituto y la reina de la belleza de *Glory Days* de Bruce Springsteen me vienen a la mente como ejemplos perfectos. Pero el camino más coherente con la agilidad emocional implica abandonar las viejas aspiraciones, hoy mohosas, que se correspondían con una definición muy estrecha y quizá ingenua de nosotros mismos, y trabajar para reforzar el significado que tienen para nosotros unas acciones que encarnan nuestros valores actuales, más maduros y sintonizados con el aquí y ahora. Cuando uno tiene tres hijos a los que pagar los estudios universitarios, es hora de que guarde sus días de gloria en el altillo y explore nuevas posibilidades.

ELEGIR LOS RETOS

En su éxito de ventas *Empresas que caen y por qué otras sobreviven*, Jim Collins afirma: «Lo bueno es el enemigo de lo genial». Me atrevo a discrepar. Creo que el enemigo de lo genial es la evitación. La evitación –especialmente de la incomodidad– es incluso el enemigo de lo bueno. Es el enemigo del crecimiento y el cambio que conducen a la prosperidad.

Cuando decimos «no quiero fallar», «no quiero quedar en ridículo», «no quiero que me hieran», estamos expresando lo que yo llamo *metas de gente muerta*. [14] Porque las únicas personas que nunca se sienten incómodas por haber hecho el ridículo son, lo has adivinado, las que están muertas. Lo mismo puede aplicarse a los individuos que no - cambian ni maduran. Por lo que sé, los únicos sujetos que nunca se sienten heridos, vulnerables, enojados, ansiosos, deprimidos, estresados, etc., por haber asumido un reto son aquellos que ya no están con nosotros. Seguro que los difuntos no molestan a sus familias o compañeros de trabajo, causan problemas o hablan a destiempo. Pero ¿realmente quieres tomar a las personas fallecidas como modelo?

Hay un viejo adagio que dice que si hacemos lo que siempre hemos hecho, obtendremos lo que siempre hemos obtenido. [15] Pero en realidad esta aseveración puede

ser demasiado optimista. Piensa en el ejecutivo que lleva veinte años trabajando ochenta horas semanales en el mismo cargo intermedio en la misma empresa y que acaba compitiendo con individuos que tienen la mitad de su edad por un nuevo empleo tras haber sido despedido. O piensa en el cónyuge fiel y abnegado que ha pasado años aguantando un matrimonio monótono para encontrarse un día, al volver a casa, con el armario del dormitorio medio vacío y una nota sobre la almohada.

Para permanecer verdaderamente vivos, debemos elegir el valor sobre el confort con el fin de seguir creciendo, escalando y desafiándonos a nosotros mismos, y esto significa no quedarnos estancados pensando que hemos alcanzado el cielo cuando estamos sentados en la meseta más cercana. Ahora bien, de acuerdo con el principio del balancín, tampoco se trata de que nos veamos abrumados por habernos puesto metas poco realistas o por pensar que podemos llegar a la cima de nuestra montaña personal en el arrebato de un esfuerzo único y repentino.

Tal vez el mejor término con el que podemos describir el hecho de vivir al límite de nuestras capacidades, prosperando y floreciendo, asumiendo retos pero sin sentirnos abrumados, es *implicados*. Y una parte clave de la implicación consiste en ser selectivos con nuestros compromisos, lo cual significa asumir los desafíos que realmente sean significativos para nosotros y que surjan de la conciencia que tenemos de nuestros valores más profundos.

***

A principios del siglo XVII, Pierre de Fermat era un prestigioso juez de Toulouse (en el sur de Francia). Pero aunque había estudiado la carrera de derecho, su pasión eran las matemáticas. [16]

En un día de invierno de 1637 en el que estaba leyendo un antiguo texto griego titulado *Arithmetica*, Fermat escribió una nota en el margen:

> Es imposible encontrar la forma de convertir cualquier potencia más alta que el cuadrado en la suma de dos potencias de la misma clase. He encontrado una demostración verdaderamente excelente de esta proposición, que no puedo formular en este margen, por ser demasiado estrecho. [**]

Bueno, muchas gracias, Pierre. Bonita broma...

La noticia de la intrigante demostración de este extraño teorema matemático se fue extendiendo, y en el siglo XIX, varias academias y potentados ofrecían premios a cualquiera que pudiera encontrar la solución. Muchos «genios» de la época, en todas partes, intentaron efectuar la demostración, pero sin éxito. El último teorema de Fermat permaneció sin resolver.

Hasta que, en 1963, un colegial británico de diez años llamado Andrew Wiles tropezó con el problema en un libro de la biblioteca local. Inmediatamente se comprometió a resolverlo. Treinta años después, en 1993, anunció que había efectuado la demostración. Desafortunadamente, alguien descubrió un defecto sutil en sus cálculos, así que se zambulló de nuevo en la cuestión durante un año más, y reelaboró su demostración hasta que fue perfecta. Finalmente, casi cuatro siglos después de que Fermat garabatease su provocación en el margen de *Arithmetica*, se resolvió el mayor rompecabezas existente en matemáticas. [17]

Cuando se le preguntó por qué tantas personas, incluido él mismo, habían dedicado tantos esfuerzos a resolver lo que equivalía a un juego mental abstracto, Wiles respondió: «A los matemáticos puros les encanta intentar resolver problemas. Adoran los retos». En otras palabras: lo que motivó a Wiles no fue la esperanza del éxito o la gloria, sino una profunda curiosidad intelectual en relación con la belleza de las matemáticas.

Este es el mismo tipo de curiosidad que llevó a nuestros antiguos antepasados a abandonar la selva, explorar las praderas, descubrir la agricultura, fundar ciudades y, finalmente, a migrar por todo el mundo. Esta es la razón por la cual nuestra especie está poniendo vehículos exploradores en Marte mientras que nuestros primos genéticos, los chimpancés, siguen buscando comida por medio de hacer que las termitas salgan de sus montículos con la ayuda de palos.

Por supuesto, la curiosidad específica que conducirá al desafío en concreto, a la persistencia y al éxito de su cumplimiento será distinta para cada persona. Una tarea que podría hacer que me tirara de los pelos podría ser pan comido para ti. Algo que puede fascinar a alguien como Wiles podría resultarnos aburrido a ti o a mí. Y mientras que tu colega puede estar satisfecho siendo un directivo de nivel medio, puede ser que tú no consideres que has tenido éxito hasta que seas dueño de edificios en Manhattan y veas tu nombre estampado en oro en sus fachadas. Algunas personas pueden necesitar una carrera tipo *Ironman* [***] para conseguir activar el cuerpo, mientras que para otras dar la vuelta a la manzana sin perder el aliento puede ser el desafío adecuado por el momento.

Sea lo que sea lo que elijamos asumir, el truco consiste en permanecer implicados, en encontrar el equilibrio justo entre el reto y nuestras capacidades.

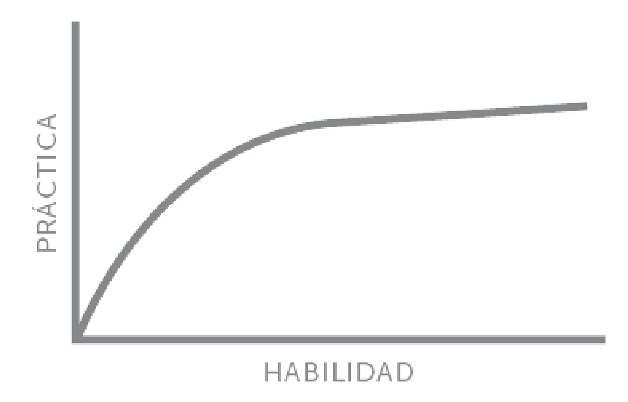
PERMANECER IMPLICADOS

En la década de 1880, durante el apogeo del código Morse, dos investigadores de la Universidad de Indiana, William Lowe Bryan y Noble Harter, quisieron saber qué era aquello que hacía que un telegrafista promedio llegase a ser genial. [18]

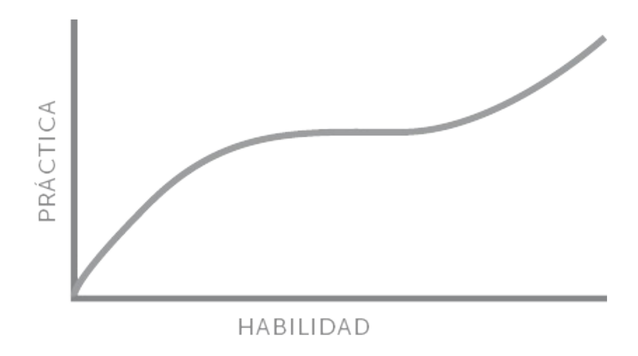
Durante un año, registraron las velocidades de los operadores de telégrafos y trazaron un gráfico a partir de esos datos. Encontraron que cuanto más practicaba un telegrafista, más rápido iba.

Hasta aquí, ninguna sorpresa.

De hecho, cuando dirijo talleres, a veces les pido a los participantes que dibujen un concepto similar: el efecto que creen que tiene la práctica sobre sus propias habilidades. Generalmente dibujan algo similar al gráfico de Bryan y Harter, que presenta este aspecto:



La mayoría de las personas creen que, después de un tiempo, la práctica importa menos y el dominio que tienen de una habilidad en particular empieza a estancarse. Pero si bien esto es cierto para la mayoría de la gente, Bryan y Harter descubrieron que los gráficos de los mejores operadores presentaban más bien este otro aspecto:



La mayoría de los operadores (el setenta y cinco por ciento) dejaron de practicar en serio después de haber alcanzado lo que supusieron que era su nivel de habilidad máximo. A partir de ahí, se estancaron. Pero el veinticinco por ciento restante logró salir del estancamiento y comenzar a mejorar de nuevo. ¿Cuál era la diferencia entre los telegrafistas que siguieron mejorando y los que no lo hicieron?

Los que salieron del estancamiento abrazaron el desafío. Adoptaron nuevos objetivos y trataron de alcanzar nuevas metas sin ningún otro incentivo que experimentar el mismo tipo de gozo que nos impulsa a aprender a atarnos los cordones de los zapatos o a escribir una demostración para el último teorema de Fermat. Se trata de un gozo vinculado con nuestro crecimiento personal.

***

En su libro *Fueras de serie: Por qué unas personas tienen éxito y otras no*, Malcolm Gladwell popularizó la idea de que se necesitan diez mil horas para superar el dominio medio de una habilidad y adquirir la maestría en ella. [19] Sin embargo, tanto los psicólogos como los especialistas en aprendizaje están de acuerdo en que la maestría no depende tanto del tiempo invertido como de la *calidad* de la inversión. [20] La inversión de calidad requiere del *aprendizaje con esfuerzo*, una forma de práctica consciente que implica abordar continuamente retos que se encuentran justo un paso más allá del dominio que se tiene en el momento. [21]

La prueba de ello se encuentra en la materia gris. En las últimas décadas, los investigadores han popularizado la idea de la *neuroplasticidad*, que sostiene que el cerebro no queda «fijo» en algún momento de la primera infancia, sino que sigue produciendo nuevas neuronas. El descubrimiento más sutil, sin embargo, es que la mayor parte de estas células sustitutorias mueren. Lo que impide la muerte de las nuevas células –y lo que, de hecho, conecta las nuevas neuronas en sinapsis y las integra en la arquitectura y el potencial del cerebro– son las experiencias de aprendizaje por medio del esfuerzo. Nuestros cerebros no se desarrollan si todo lo que hacemos es pasarnos diez mil horas tocando *Stairway to Heaven* con la guitarra (Dios no lo quiera) o si nos limitamos a repetir los pasos bien ensayados de

una operación de vesícula biliar (suponiendo que uno tenga la cualificación profesional para ello y cuente con un paciente dispuesto). El aprendizaje con esfuerzo implica un compromiso consciente por el cual no dejamos de superar nuestros límites y de aumentar el grado de sofisticación de nuestro conocimiento y nuestra experiencia.

La mayoría de las personas aprenden con esfuerzo cuando emprenden algo nuevo. Pero una vez que alcanzamos un grado de desempeño aceptable (cuando llegamos a estar a la altura de nuestros compañeros de golf o de *footing* o cuando sabemos tocar un determinado tema en el carrillón para participar en la banda de la escuela), la mayoría nos relajamos en una especie de automaticidad que es un exponente de las comodidades del estancamiento.

¿Recuerdas cuando aprendiste a conducir? Antes de que te pusieras al volante, eras *inconscientemente inhábil*, puesto que no sabías qué era lo que no sabías. Luego, cuando comenzaste con las clases prácticas, pasaste a ser *conscientemente inhábil*, puesto que te diste cuenta de lo mucho que tenías que aprender («¡Espere! ¿¡Me está diciendo que tengo que aparcar en paralelo!?»).

El esfuerzo del aprendizaje entra en escena cuando nos abrimos a las nuevas experiencias. En ese momento podemos empezar a ser *conscientemente hábiles*, a medida que avanzamos por la lista de tareas del manual del conductor: nos abrochamos el cinturón de seguridad, ajustamos cuidadosamente el asiento, revisamos la orientación de los espejos y ponemos el coche en marcha antes de empezar a desplazarnos. Y aunque puede ser que entremos en pánico la primera vez que nos incorporamos a una autopista, empezamos a acostumbrarnos después de varios intentos.

Pero no mucho después de sacarnos el carné, la *habilidad inconsciente* toma las riendas. Sencillamente, entramos en el coche y conducimos, y a menudo llegamos a casa sin saber muy bien cómo lo hemos hecho. Cuando nos encontramos en esta fase de piloto automático estamos, en esencia, estancados.

Cuando somos conscientemente inhábiles o conscientemente hábiles aún nos encontramos dentro de la zona del desarrollo óptimo, porque estamos abiertos a recibir más conocimientos. Tal vez seamos noveles, y estemos por lo tanto un poco temblorosos, pero por lo menos tenemos la mente del principiante, que incluye el deseo de crecer y la voluntad de aprender.

También puede ser que nos sintamos un poco estresados, lo cual no es malo. Durante décadas nos han enseñado que el estrés es el enemigo psicológico número uno, un asesino del bienestar que hay que evitar a toda costa. Ciertamente, el estrés tiene su lado negativo. Desde el punto de vista bioquímico, el estrés crónico puede causar estragos en nuestros sistemas orgánicos; puede estimular la inflamación, que contribuye a las enfermedades cardíacas, al cáncer y a una mayor vulnerabilidad frente a las infecciones. [22]

Sin embargo, la cantidad adecuada de estrés –el que experimentamos cuando estamos implicados pero no abrumados– puede constituir un gran factor de motivación. Por más

molesto que pueda ser a veces, es lo que nos hace seguir en la brecha. Es el hecho de ver que va por detrás en el marcador –pero no demasiado– lo que estimula a un equipo agotado a remontar y vencer en los últimos dos minutos. Es el estrés de una fecha límite –próxima, pero no demasiado– lo que incentiva la creatividad y la motivación necesarias para terminar un proyecto.

El estrés también es prácticamente inevitable si queremos hacer algo más en la vida que cambiar de canal con el mando a distancia. Es el complemento natural y esperable de los desafíos y del aprendizaje y el crecimiento a los que estos desafíos dan lugar. No se puede subir al monte Everest sin invertir un gran esfuerzo en ello y sin correr muchos riesgos. Lo mismo es aplicable a la hora de criar a un niño sociable y equilibrado, o de permanecer felizmente casado durante cincuenta años, o de dirigir un negocio, o de correr un maratón. Nadie ha conseguido nunca nada importante sin experimentar estrés e incomodidad.

ABANDONAR EL ESTANCAMIENTO

¿Cómo podemos aplicar lo que acabamos de aprender a nuestros propios esfuerzos para dejar de estar estancados?

Elige el coraje sobre la comodidad

Confundir lo seguro con lo familiar, lo accesible y lo coherente limita nuestras opciones. (La puerta que conoces porque es aquella por la que has entrado no es necesariamente la salida más segura en caso de emergencia). Para seguir creciendo, debes estar abierto a lo desconocido, incluso a lo que te resulte incómodo. Y el hecho de aceptar tus emociones incómodas te permite aprender de ellas.

Elige lo que sea factible [23]

Salir del estancamiento implica desarrollar la plena capacidad que tenemos para vivir hasta que nos llegue la hora. La pregunta determinante que debes hacerte frente a cualquier posible acción es la siguiente: «¿Va a acercarme a ser la persona que quiero ser?». Pero también tienes que ejercer el sentido común y salir adelante mañana, y la próxima semana.

La opción *factible* es la que es apropiada para cualquier dificultad que afrontes a corto plazo, pero que *también* te acerque a la vida que quieres vivir con el tiempo. Abandonar el matrimonio no siempre tiene sentido, pero tampoco lo tiene morderse la lengua, evitar las conversaciones difíciles y permitir que persistan los sufrimientos y malentendidos. La solución valiente es también la más viable: tener la conversación incómoda y afrontar la realidad.

Sigue adelante, sigue creciendo

Crecer significa expandir tanto el alcance de lo que hacemos como la profundidad o habilidad con que lo hacemos. En cuanto al alcance, pregúntate: «¿Qué he hecho últimamente que me diera miedo? ¿Cuándo fue la última vez que probé algo y fracasé?». Si

las respuestas son «nada» y «no me acuerdo», probablemente estás optando demasiado por lo seguro.

En cuanto a la profundidad, ¿cuándo fue la última vez que te sentiste vulnerable porque estabas poniendo toda tu pasión en algo y jugándotelo todo (tal vez en una apuesta creativa en el trabajo, tal vez en una relación)? ¿Conoces realmente a las personas que te rodean, o te limitas a tener con ellas conversaciones intrascendentes para evitar que surja cualquier cuestión profunda y real? Si tuvieses que morir esta noche, ¿qué es lo que más lamentarías no haber dicho?

LA DETERMINACIÓN Y LA RENUNCIA

Incluso si elegimos el coraje en lugar de la comodidad y nos implicamos con la vida al límite de nuestras capacidades, la agilidad emocional no consiste siempre en embestir a toda velocidad, lanzar todos los torpedos y abordar nuestros objetivos a cualquier precio. Si estás efectuando elecciones realmente coherentes con tus valores, tal vez llegue un momento en que lo único inteligente que puedas decir es «basta».

Los ingleses son famosos por su estoicismo y por poner frases como «Conserva la calma y sigue adelante» en las camisetas que venden a los turistas. Es una manera refinada de decir: «Cuando la marcha se pone dura, los duros se ponen en marcha». [****]

En Estados Unidos tendemos a expresar estos sentimientos a través de la virtud de la determinación. Incluso nuestra expresión favorita para las camisetas, «el sueño americano», implica que podemos lograr cualquier cosa que nos propongamos mientras permanezcamos concentrados, tengamos un ojo puesto en el premio y el otro puesto en las finanzas, nos esforcemos, arrimemos el hombro, etc.

La determinación incluye la resiliencia, la ambición y el autocontrol, pero no es lo mismo que todos estos elementos. [24] La psicóloga e investigadora Angela Duckworth, de la Universidad de Pensilvania, la define como la *pasión* y la *persistencia* sostenidas a la hora de intentar alcanzar una meta a largo plazo, sin que estemos especialmente preocupados por las recompensas o el reconocimiento a lo largo del camino. La resiliencia tiene que ver con superar las adversidades; la ambición, en algún nivel, sugiere un deseo de riqueza, fama o poder, y el autocontrol puede ayudarnos a resistir las tentaciones, pero esto no significa necesariamente que estemos perseverando en alcanzar una meta a largo plazo.

La determinación es un factor especial que, según las investigaciones de Duckworth, permite predecir de forma importante el éxito que vamos a tener a largo plazo. Los profesores resueltos permanecen más tiempo en su profesión y son más eficaces que aquellos que no lo son. Los alumnos resueltos es más probable que lleguen a graduarse. Y los hombres resueltos permanecen casados más tiempo –un hallazgo que, curiosamente, no es aplicable a las mujeres–.

La agilidad emocional puede ayudarnos a cultivar la determinación, ya que nos permite desengancharnos de las emociones y los pensamientos difíciles, gestionar los contratiempos e identificar nuestros valores para que podamos avanzar hacia la consecución de un objetivo a largo plazo que merezca la pena. Pero también nos permite abandonar estos objetivos cuando ya no nos sirven.

Anteriormente vimos que el hecho de que nuestras emociones nos lleven a actuar de maneras que no son coherentes con nuestros valores constituye un indicio de enganche. Si bien el componente pasional de la determinación es importante, solamente es saludable cuando estamos manejando la pasión, en lugar de permitir que esta nos maneje. La pasión que se convierte en una obsesión, hasta el punto de que eclipsa otras actividades importantes de la vida, no va a ayudarnos a prosperar. [25]

Puedes perseverar y trabajar como un burro en un proyecto o una tarea y posiblemente, incluso, obtener una sensación de logro por ello, pero si todo este esfuerzo y esta determinación no están al servicio de los objetivos de tu vida, no te sirven.

Mientras que el trabajo de Duckworth expone la importancia que tiene ser coherente con los propios valores, la gente suele asociar la determinación con la actitud de no darse nunca por vencido, de modo que aquellos que cejan en su empeño por cualquier causa son etiquetados como débiles, perezosos o incluso cobardes. Pero la agilidad emocional deja espacio para la decisión de abandonar algo que ya no nos sea útil. Esto puede ser muy positivo. ¿Cuántos hijos han desperdiciado sus vidas por seguir obediente y obstinadamente los pasos de sus padres, o por perseguir los sueños de estos, aunque esos pasos y sueños los llevasen en direcciones que no tenían ningún atractivo intrínseco para ellos? Por no hablar de todas las hijas que reprimieron sus propios deseos para mantener encendida la llama del hogar y ocuparse del bienestar de los ancianos, sencillamente porque esa era la manera de hacer las cosas. Y ¿cuántas decisiones políticas se han tomado a partir de una determinación desencaminada? Durante la guerra de Vietnam, la determinación en plan *cowboy* del presidente Johnson, expresada como su negativa a «ser el primer presidente estadounidense en perder una guerra», le hizo seguir adelante, aunque admitió en privado, ya en 1965, que la guerra era imposible de ganar. Dylann Roof, responsable de la masacre de nueve personas en la Iglesia Episcopal Metodista Africana Emanuel, en Carolina del Sur, a las que abatió a tiros, dijo que casi no llevó a cabo su plan porque la gente de la congregación era muy agradable, pero que al final lo hizo porque tenía que «llevar a cabo su misión». [26] Se trata de un caso atroz y profundamente triste de «determinación» desencaminada.

Para el resto de nosotros, el hecho de aferrarnos a metas poco realistas o perjudiciales, a menudo impulsados por emociones no sujetas a examen, es la peor forma de rigidez, la cual nos conduce a todo tipo de sufrimientos y a perder toda clase de oportunidades. Muchos individuos se pasan años persiguiendo objetivos insatisfactorios o poco realistas

porque temen admitir su error o que sus valores han evolucionado, y cuando la realidad los obliga a cambiar de rumbo, otras oportunidades han pasado de largo. Puede ser que, lamentablemente, la novela en la que has estado trabajando no sea buena y debas dejarla de lado en favor de otros proyectos. O tal vez, aunque te diesen el papel principal en todos los musicales del instituto, no tengas el talento necesario para actuar en Broadway. O quizá te has dado cuenta de que no convives en pareja con la persona adecuada, pero eres reacio a romper la relación porque ya has invertido años de tu vida en ella.

Posiblemente tu ambición no era poco realista, pero requería un esfuerzo desmedido. Tal vez te abriste camino en la compañía de *ballet* o conseguiste el glamuroso empleo al que siempre aspiraste dentro de la banca de inversión. Después de un tiempo tu ilusión se ha desvanecido, pero la vida que llevas sigue siendo brutalmente dura. El hecho de esperar demasiado tiempo para hacer frente a la realidad puede costarte muy caro, ya que van cerrándose las puertas a otras oportunidades. A veces, lo realmente valiente es decir: «Ya no puedo seguir haciéndome esto a mí mismo por más tiempo».

Debemos ser resueltos, sí, pero no estúpidos. La respuesta más ágil y flexible a un objetivo inalcanzable es renunciar a él y optar por una meta alternativa.

Estas decisiones son difíciles de tomar, y a menudo nos asusta la perspectiva de tomarlas. Es fácil que uno se sienta un perdedor si está enganchado a la idea de que la determinación es una cualidad que debe valorarse por encima de todas las demás. Pero no debemos avergonzarnos por tomar una decisión lógica y sincera; de hecho, este es un comportamiento muy virtuoso. En lugar de contemplar estas transiciones como una forma de rendición, considéralas una manera de seguir adelante. Te estás permitiendo evolucionar y crecer junto con tus circunstancias, por medio de elegir un nuevo camino que está lleno de posibilidades. Esta decisión es muy armoniosa y muy digna.

¿Cómo podemos saber cuándo es el momento de perseverar y cuándo es el momento de renunciar? ¿Cómo podemos proceder con esa armonía y esa dignidad?

En el caso de algunas profesiones –deportistas, modelos–, la respuesta está clara, porque en estos campos se le da mucha importancia a la juventud. Pero ¿y si eres un músico que actúa en conciertos pero ello no te da para ganarte la vida? ¿Y si eres un docente que tiene que conformarse con el puesto de profesor auxiliar? ¿Y si tienes el trabajo de tus sueños por ahora pero dondequiera que mires ves recortes porque todo tu sector está en declive? ¿Y si eres un emprendedor que acaba de cerrar su tercera empresa? Y ¿qué ocurre si no estamos hablando de un problema de índole laboral? ¿Y si tu decisión relativa a perseverar o renunciar atañe a una amistad que te está deprimiendo?

Hay muchas historias acerca de personas que permanecieron enganchadas a algo, lo que fuera, hasta que lo trascendieron, pero hay muchas más acerca de personas que perseveraron hasta el final y se encontraron en un callejón sin salida. Por lo tanto, ¿cómo puedes saber si te conviene cambiar de objetivo o darle otra oportunidad a tu empeño?

Tratando de equilibrar la ecuación de la «determinación contra la renuncia», el economista Stephen J. Dubner compara dos elementos: el *gasto invertido* y el *coste de la oportunidad*. [27] El gasto invertido hace referencia a cualquier inversión (de dinero, tiempo, energía) que hayamos efectuado en nuestro proyecto, la cual somos reacios a soltar sin más. El coste de la oportunidad es lo que nos estamos perdiendo por el hecho de mantenernos fieles a nuestra elección. Después de todo, cada céntimo o minuto que sigas dedicándole a ese proyecto, ese empleo o esa relación ya no podrás dedicarlo a algún otro proyecto, empleo o relación que pueda ser más satisfactorio. Si das un paso atrás y dejas de preocuparte por los gastos invertidos, podrás evaluar mejor si vale la pena que sigas invirtiendo aún más tiempo y dinero en el mismo esfuerzo.

La verdadera respuesta a si debes seguir con tu aspiración o arrojar la toalla solamente puede proceder del autoconocimiento que sustenta la agilidad emocional. Tienes que *mostrarte*, tomar distancia y seguir adelante (en el sentido que se les da a estos comportamientos en esta obra). Debes descubrir cuáles son tus valores y objetivos más profundos y perseguirlos.

Si te enfrentas con la decisión de perseverar en algo o renunciar a ello, he aquí algunas preguntas que debes hacerte:

- «En general, ¿encuentro alegría o satisfacción en lo que estoy haciendo?».
- «Lo que estoy haciendo ¿refleja lo que es importante para mí (mis valores)?».
- «¿Está basado en mis puntos fuertes?».
- «Si soy completamente honesto conmigo mismo, ¿creo que realmente puedo tener éxito con ello?».
- «¿A qué oportunidades estaré renunciando si persevero con esto?».
- «¿Estoy siendo resuelto o estoy siendo estúpido?».

Al invocar el principio del balancín, estoy usando un artilugio de un parque infantil para ilustrar la idea del equilibrio, el punto óptimo en el que el desafío y el dominio se hallan en un estado de tensión creativa. Ciertamente, no estoy usando esta imagen para sugerir que nuestra meta en la vida debe ser balancearnos arriba y abajo sin movernos de sitio.

La agilidad emocional consiste en seguir adelante con la vida. Implica dirigirnos hacia objetivos claros, retadores pero alcanzables que perseguimos no porque creamos que tenemos que hacerlo, o porque nos han dicho que lo hagamos, sino porque queremos ir hacia ahí, porque son importantes para nosotros.

Cuando sigas buscando nuevos conocimientos y unas experiencias más enriquecedoras, cuando les hagas caso a tu corazón y a tus respuestas honestas a las preguntas que te importan, descubrirás que no estás pegado a un balancín. En lugar de eso, estarás volando; no solamente estarás abriendo tu mente, sino también tu mundo.

---

*. Sun Belt es una región de Estados Unidos que se extiende desde Carolina del Norte hasta California. Se

la denomina *sunbelt* (cinturón del sol) por su clima cálido y por las oportunidades de desarrollo económico que ofrece.

**. Más concretamente, Fermat escribió: «He descubierto que xn + yn no es igual a zn cuando n es superior a 2. Explicaría cómo lo he averiguado, pero no hay suficiente espacio en el margen de este libro para que pueda hacerlo».

***. La competición del *ironman* está considerada como la prueba deportiva más dura y exigente del mundo. Consiste en nadar 3,9 km en mar abierto, seguido de un recorrido 180km en bicicleta y una maratón de 42,2 km. Las tres disciplinas se realizan de forma consecutiva.

****. N. del T.: *When the going gets tough, the tough get going*. Se trata de un dicho estadounidense atribuido a Joseph P. Kennedy, el padre del presidente John F. Kennedy. Otra traducción bastante extendida es «Cuando las cosas se ponen difíciles, los fuertes se lanzan a la carga».

---

1 La *zona de optimización*, en la que no somos supercompetentes ni estamos en apuros sino que nos encontramos al límite de nuestra capacidad, es a *vivir la vida* como el *flujo* es a *realizar una determinada actividad* (me estoy refiriendo al *flujo* del que habló Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo de la Universidad de Chicago). Una persona que se halla en estado de flujo está tan absorta en una actividad en particular que no experimenta distracciones ni ansiedad; disfruta plenamente con lo que está haciendo. Para saber más sobre el flujo, te recomiendo el libro de Csikszentmihalyi *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad* (2011). España: Debolsillo.

2 Elliot, A. J. (ed.). (2008). *Handbook of approach and avoidance motivation*. Nueva York, USA: Taylor and Francis Group.

3 Litt, A., Reich, T., Maymin, S. y Shiv, B. (2011). «Pressure and perverse flights to familiarity». *Psychological Science*, 22 (4), 523-531.

4 Song, H. y Schwarz, N. (2008). «If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation». *Psychological Science*, 19 (10), 986-988.

5 Moons, W., Mackie, D. y Garcia-Marques, T. (2009). «The impact of repetition-induced familiarity on agreement with weak and strong arguments». *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (1), 32-44.

6 Litt, A., Reich, T., Maymin, S. y Shiv, B. (2011). «Pressure and perverse flights to familiarity». *Psychological Science*, 22 (4), 523-531.

7 Hsu, M. (2005). «Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making». *Science*, 310 (5754), 1680-1683.

8 Gneezy, U., List, J. y Wu, G. (2006). «The uncertainty effect: When a risky prospect is valued less than its worst possible outcome». *Quarterly Journal of Economics*, 121 (4), 1283-1309.

9 Cacioppo, J. y Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. Nueva York, USA: W. W. Norton and Company.

10 Dunbar, R. (2009). «The social brain hypothesis and its implications for social evolution». *Annals of Human Biology*, 36 (5), 562-572.

11 Swann, W. y Brooks, M. (2012). «Why threats trigger compensatory reactions: The need for coherence and quest for self-verification». *Social Cognition*, 30 (6), 758-777.

12 Schroeder, D. G., Josephs, R. A. y Swann, W. B., Jr. (2006). *Foregoing lucrative employment to preserve low self-esteem*. (Tesis doctoral no publicada).

13 Wise, R. A. (2002). «Brain reward circuitry: Insights from unsensed incentives». *Behavioral Neuroscience*, 36 (2), 229-240.

14 Esta idea está adaptada del *test del comportamiento del hombre muerto* de Ogden Lindsley. Lindsley introdujo esta regla práctica en 1965 como un desafío a los criterios por los que se estaban rigiendo las escuelas públicas. Argumentó que si un hombre muerto podía hacer algo (por ejemplo, estar sentado en silencio), ese algo no debería considerarse un comportamiento, y que los valiosos fondos escolares no

deberían usarse para enseñar a los niños a «hacerse los muertos». Esta idea se incorporó en la terapia de aceptación y compromiso como una prueba definitiva para determinar si la persona estaba teniendo comportamientos de evitación, inflexibles. Lindsley, O. (1991). «From technical jargon to plain English for application». *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24 (3), 449-458.

15 El origen de este dicho se ha atribuido a Mark Twain, Henry Ford, el orador motivacional Tony Robbins y el rapero Kendrick Lamar.

16 Singh, S. (2016). *El enigma de Fermat*. Barcelona, España: Planeta.

17 Nova (1 de noviembre de 2000). «Andrew Wiles on solving Fermat». http://www.pbs.org/wgbh/nova/physics/andrew-wiles-fermat.html.

18 Bryan, W. y Harter, N. (1897). «Studies in the physiology and psychology of the telegraphic language». *Psychological Review*, 4 (1), 27-53.

19 Gladwell, M. (2008). *Outliers: Why some people succeed and some don't*. Nueva York, USA: Little Brown and Company. [En español: (2011) *Fueras de serie (Outliers): Por qué unas personas tienen éxito y otras no*. España: Punto de Lectura].

20 La idea de que basta con invertir diez mil horas para convertirse en experto (la cual se conoce también como la *regla de las diez mil horas*) ha sido muy criticada. Para un análisis al respecto, consulta: Goleman, D. (2013), *Focus: Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Barcelona, España: Kairós. Consulta también Macnamara, B., Hambrick, D. y Oswald, F. (2014). «Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis». *Psychological Science*, 25 (8), 1608-1618.

21 Shors, T. (2014). «The adult brain makes new neurons, and effortful learning keeps them alive». *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 311-318.

22 Cohen, S., Janicki-Deverts, D., Doyle, W. J., Miller, G. E., Frank, E., Rabin, B. S. y Turner, R. B. (2 de abril de 2012). «Chronic stress, glucocorticoid receptor resistance, inflammation, and disease risk». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109 (16), 5995-5999.

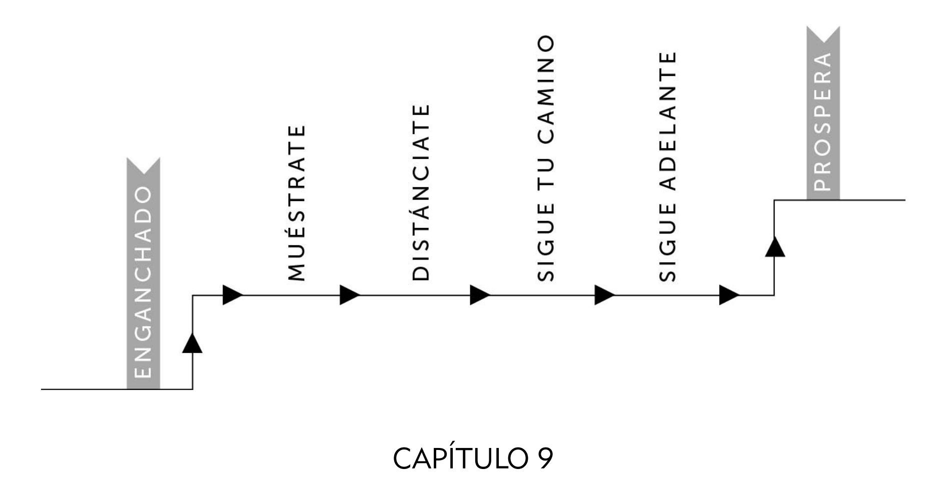
23 La factibilidad es un concepto clave en la terapia de aceptación y compromiso. Una acción que sea factible nos está acercando a la vida que queremos llevar. Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A. y Lillis, J. (2006). «Acceptance and commitment therapy: Model, processes, and outcomes». *Behaviour Research and Therapy*, 44 (1), 1-25.

24 Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M. y Kelly, D. (2007). «Grit: Perseverance and passion for long-term goals». *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (6), 1087-1101; Duckworth, A. y Gross, J. (2014). «Self-control and grit: Related but separable determinants of success». *Current Directions in Psychological Science*, 23 (5), 319-325.

25 Vallerand, R. (2012). «The role of passion in sustainable psychological well-being». *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 2, 1.

26 Arkin, D. y Ortiz, E. (19 de junio de 2015). «Dylann Roof ''almost didn't go through'' with Charleston church shooting». *NBC News*. http://www.nbcnews.com/storyline/charleston-church-shooting/dylann-roof-almost-didnt-go-through-charleston-church-shooting-n378341.

27 Dubner, S. J. (30 de septiembre de 2011). «The upside of quitting». http://freakonomics.com/2011/09/30/new-freakonomics-radio-podcast-the-upside-of-quitting.



CAPÍTULO 9

LA PRÁCTICA DE LA AGILIDAD EMOCIONAL

Conocí a Erin en un programa de formación que dirigí para ejecutivas. Llevaba un conjunto de suéter y cárdigan y pendientes de perlas y tenía el pelo perfectamente peinado. La miré y pensé: «Aquí tenemos una mujer que lo tiene todo controlado».

A medida que transcurría la jornada, las participantes del programa empezaron a hablar sobre la sensación de presión que experimentaban en el trabajo y de los malabarismos que debían hacer para reconciliar su vida personal y profesional. Para mi sorpresa, Erin, que antes se había mostrado tan serena, rompió a llorar: «¡Yo estoy pasando por esto y no puedo con ello!», exclamó.

Explicó que tenía tres hijos menores de cinco años y que trabajaba cuatro días a la semana para pasar más tiempo con ellos. Había pactado este plan con su jefe, pero no siempre fluía tan perfectamente como había esperado. Justo una semana antes, su jefe había programado una llamada telefónica importante en su día libre, y Erin sintió que no tenía más remedio que aceptarla. Pero como no quería que su jefe oyera la voz de sus hijos de fondo, había mantenido esa conversación empresarial superseria, que duró noventa minutos..., agachada en el suelo de su guardarropa.

Mientras contaba esta historia, las otras mujeres del grupo asentían y murmuraban en muestra de apoyo. Reconocieron que su comportamiento fue a la vez muy triste e histéricamente divertido. Todas esas mujeres se habían sentido igual: atrapadas en sus propios armarios oscuros, tratando de complacer a todos y, al final, sintiéndose desgraciadas.

Erin estaba atrapada, pero no solo dentro de su armario. También se había enganchado a la idea que tenía de sí misma de la empleada perfecta, disponible todo el día fuesen cuales fuesen las circunstancias. Preocupada por el hecho de que nunca la tomarían en

serio si hablaba demasiado sobre su vida familiar, había ocultado esta parte sumamente importante de su identidad y sus valores: su papel como madre profundamente comprometida.

Casualmente, yo conocía bastante bien a su jefe: era un hombre encantador pero un poco desorganizado a quien le costaba trabajo saber dónde estaban los miembros de su equipo (más de treinta) en cualquier momento dado. Sospeché que se habría sentido absolutamente mortificado ante la idea de que esta joven madre sintiera que tenía que atender una llamada de trabajo en su armario, ¡sobre todo en un día en el que se suponía que no debía estar trabajando!

Después de compartir sus sentimientos con nosotros, Erin decidió afrontar su malestar, por estar traicionando sus valores, y hablar claro con su jefe. Le expuso lo que había sucedido y la presión que había sentido cuando la llamó (aunque no creo que le revelase la ubicación exacta de su improvisada oficina).

El hecho de reconocer sus emociones (la desesperación y el resentimiento que experimentaba ante la lucha por equilibrar las exigencias de su vida y la necesidad que sentía de ser la «empleada perfecta») le permitió separarse lo suficiente de estos anzuelos como para tomar distancia y verlos por lo que eran: emociones, no un destino fatal. Esto también le permitió afirmar su camino teniendo una conversación muy abierta y honesta con su jefe sobre las expectativas de este y sus propias aspiraciones, durante la cual le dejó claro que apreciaba mucho el crecimiento intelectual que el trabajo le aportaba, pero que también valoraba mucho el tiempo que pasaba con sus hijos. Además le dijo que en ese quinto día de la semana, aunque estaría por supuesto disponible para atender verdaderas emergencias, estaría en casa haciendo de mamá, sin avergonzarse por ello.

Al articularle su plena y emotiva verdad a su jefe, Erin fue capaz de desprenderse de una gran fuente de conflicto y ansiedad. Laboralmente mejoró a partir de la recién aclarada relación que ahora tenía con su trabajo, sus hijos se beneficiaron de tener toda la atención de su madre cuando estaba con ellos y Erin consiguió dormir estupendamente por primera vez en meses.

Como ya se ha expuesto en esta obra, la satisfacción y el crecimiento, en el ámbito de nuestra vida personal, no son el resultado de hacer lo que otras personas dicen que es adecuado para nosotros, sino la consecuencia de ir vinculando más de lo que hacemos, a cada momento, con nuestros valores más profundos. Esto también es cierto en el ámbito laboral. Si bien es costumbre aceptar ciertas presiones a cambio de una paga, no debe confundirse el hecho de tener un empleo con ser un esclavo. Con la práctica, puedes utilizar las técnicas de agilidad emocional para moldear tu vida profesional, en lugar de que esta te moldee a ti.

ENGANCHADOS EN EL ANZUELO DEL TRABAJO

La idea predominante de la cultura empresarial actual es que los pensamientos y sentimientos incómodos no tienen cabida en la oficina y que los empleados, especialmente los jefes, deben ser o bien estoicos o bien eternamente optimistas. Deben proyectar confianza y sofocar cualquier emoción fuerte que surja en ellos, especialmente las de carácter negativo. Pero, como hemos visto, esta idea contradice la biología básica. Por más buenos que sean en lo que hacen, todos los seres humanos sanos tienen una corriente interna de pensamientos y sentimientos que incluyen la crítica, la duda y el miedo. Ello forma parte del trabajo del cerebro humano, el cual trata de darle sentido al mundo, anticiparse a los problemas y resolverlos y evitar los posibles peligros.

Esta es también la razón por la cual, en el ámbito laboral, hay anzuelos potenciales por todas partes. Ahí proyectamos e integramos nuestras creencias ocultas, el concepto que tenemos de nosotros mismos, nuestro sentido de la competencia y la cooperación y todas las experiencias de vida anteriores al primer día de trabajo. ¿Se nos daba bien encajar cuando éramos niños o sentíamos que nos dejaban de lado? ¿Tenían expectativas poco realistas en relación con nosotros nuestros padres? ¿Seguimos esperando demasiado, o demasiado poco, de nosotros mismos? ¿Confiamos en nosotros mismos?, es decir, ¿contamos con una buena autoestima y estamos orgullosos de nuestros talentos e ideas, o tratamos de socavarlos?

Incluso cuando ponemos el enfoque externo en los indicadores y los análisis, en las hojas de cálculo y las decisiones fríamente racionales, la oficina es en realidad un escenario en el que todos esos problemas emocionales «actúan», tanto si somos conscientes de ellos como si no. En el trabajo, especialmente en los momentos más intensos, con demasiada frecuencia recurrimos a nuestras antiguas historias sobre quiénes creemos que somos. Estos discursos viejos y polvorientos nos pueden enganchar en momentos críticos, como cuando recibimos —o necesitamos dar— una retroalimentación negativa, o cuando nos sentimos presionados a asumir más tareas o a trabajar más rápido, o cuando debemos tratar con supervisores o colegas que tienen personalidades muy fuertes, o cuando no nos sentimos valorados, o cuando el equilibrio entre nuestra vida laboral y personal dista de ser el óptimo.

Para avanzar en nuestra carrera profesional, necesitamos actualizar estos relatos de la misma manera que actualizamos nuestros currículums. Y al igual que ya no enumeramos nuestros trabajos de verano una vez que hemos acabado los estudios universitarios, hay algunos aspectos arcaicos de nosotros mismos que debemos dejar atrás.

En el capítulo 1 mencionaba que el ritmo cada vez más acelerado y la complejidad creciente de la vida han hecho que la agilidad emocional sea una necesidad cada vez más acuciante. Y el mundo empresarial está en el filo ensangrentado de estos cambios: la globalización, las innovaciones tecnológicas, la inestabilidad geopolítica, las revisiones de los marcos reglamentarios y los cambios demográficos hacen que el curso laboral sea impredecible. Las funciones de los cargos pueden cambiar cada pocos meses; los objetivos

del último trimestre dejan de ser relevantes; tienen lugar despidos, consolidaciones y transformaciones organizacionales... Puede ser una batalla bastante difícil de librar incluso si nuestras emociones y nuestros pensamientos no andan desbocados.

En este entorno, ahora más que nunca, para poder ser eficaces en nuestros empleos es necesario que examinemos atentamente nuestros planes, lo cual incluye prever cómo afectarán nuestras decisiones a otros aspectos de la empresa o el proyecto y modificarlas de acuerdo con las necesidades existentes. Necesitamos ser resilientes para lidiar con los únicos factores que se mantienen constantes día tras día: la ambigüedad y el cambio. También necesitamos contar con habilidades interpersonales para poder aprovechar el poder del equipo con el fin de que surjan nuevas ideas y perspectivas y para conseguir resultados.

Desafortunadamente, las mismas fuerzas de la velocidad y el cambio que nos exigen flexibilidad conspiran para mantenernos rígidos. Nos llega tanta información y debemos tomar tantas decisiones que es posible que nos basemos en la primera mejor opción que se nos ocurra, la cual, habitualmente, no contempla los matices. Y al contar con poco tiempo para interactuar, solemos reducir nuestras relaciones a transacciones. Con trescientos mensajes de correo electrónico en la bandeja de entrada que exigen una respuesta, lo más fácil es que le demos una contestación rápida a nuestro colega y ni se nos ocurra pensar en preguntarle acerca de su hijo enfermo de cáncer.

El resultado de toda esta vorágine es la distracción, la toma de decisiones prematuras y las soluciones simplistas (personas inteligentes actúan de formas estúpidas), por no mencionar el estrés, la tensión emocional, el pánico, la culpa y la falsa esperanza de que, de alguna manera, la tecnología y la multitarea proporcionarán la solución (no lo harán).

LOS ANZUELOS INDIVIDUALES

Hace unos años, conocí a una mujer llamada Livia que trabajaba para uno de mis clientes corporativos. Era una profesional inteligente que apuntaba alto, muy competente y muy apreciada por sus compañeros y sus superiores. De hecho, en una de mis reuniones con el equipo directivo de su empresa, me enteré de que había sido seleccionada para un ascenso de esos que te cambian la vida. Pero su nuevo puesto formaba parte de una reestructuración empresarial más grande que aún permanecía en secreto, por lo que ella no tenía ni idea del maravilloso futuro que le aguardaba –y un acuerdo de confidencialidad me impedía compartir con ella la buena noticia–.

Lo que sí sabía era que algo estaba sucediendo, y su instinto le decía que no era bueno. La alta dirección parecía tratarla de manera diferente. Una o dos veces había sentido que habían dejado de hablar cuando había entrado en la sala. Durante los meses siguientes, mientras los rumores de una gran reorganización recorrían la oficina, Livia dejó que estos indicios sutiles de que estaba ocurriendo algo la convencieran de que estaba a punto de ser despedida. Su interpretación errónea de la situación (si «estaba pasando algo», tenía que

ser malo) la condujo a un colapso emocional. Empezó a hacer comentarios negativos sobre cada cambio propuesto y dejó de aportar sus ideas. Tomé un permiso de maternidad, y cuando volví, su despacho estaba vacío. La habían despedido.

Livia se equivocó cuando permitió que el anzuelo de la inseguridad le impidiera actuar según el valor más profundo por el que había regido su situación laboral: el deseo de contribuir. Incluso si su lectura un poco paranoica de la situación hubiera sido correcta, el enfoque más emocionalmente ágil habría sido decir: «Está bien, puede ser que me despidan. Pero, maldita sea, saldré con la cabeza bien alta, haciendo un trabajo del que pueda estar orgullosa». O habría podido hacer algo incluso mejor. Al percibir en sí misma el primer indicio de malestar, podría haber mantenido una reunión con su jefe para decirle abiertamente: «Estoy percibiendo un ambiente extraño. ¿Me puede ayudar a entender lo que está pasando?».

Otro paciente, Al, se retorcía atrapado en varios anzuelos. Audaz e inteligente, se había graduado en una prestigiosa escuela de negocios y además era el orgulloso padre de dos hijos. Acudió a mí cuando no fue el elegido para un ascenso que, a tenor de su talento y sus esfuerzos, debió haber obtenido.

Al me dijo que se había prometido no ser el tipo de padre ausente –por estar siempre en la oficina– que había sido su propio padre. Y decidió ser más estricto con este compromiso después de que su segundo hijo naciera con necesidades especiales. La complejidad de su situación familiar lo llevó a lo que él consideraba una decisión casi salomónica, que, según él, estaba anclada en sus valores más profundos: decidió reservar toda su vertiente emocional y cariñosa para su vida hogareña, mientras que, en el trabajo –que sería solo su medio de vida– se pondría manos a la obra y acabaría las tareas, para poder irse a casa a estar con las personas a las que quería y que más le necesitaban. Como resultado, en la oficina no tenía tiempo para las charlas intrascendentes ni para cultivar ningún tipo de relación. Se veía a sí mismo centrado y eficiente, pero sus compañeros de trabajo lo veían robótico, áspero y carente de empatía. He aquí la razón por la cual no le habían concedido a él el ascenso.

Paradójicamente, Al había dejado que un viejo anzuelo (el dolor que le había ocasionado la falta de disponibilidad de su padre) le impidiese alcanzar el objetivo que más valoraba. Ese objetivo era estar realmente ahí para sus hijos. Porque cuidar de su familia no solo exigía que estuviese presente en casa; también requería que estuviese comprometido con su trabajo y tuviese éxito en su profesión para poder cuidar de los suyos desde el punto de vista económico.

Tanto Livia como Al tenían todo lo necesario para triunfar... excepto la agilidad emocional que todos necesitamos para lidiar con los impactos. Lo primero que debemos hacer en el contexto de esta agilidad es desengancharnos de nuestros pensamientos, sentimientos y patrones inútiles y sintonizar nuestras acciones cotidianas con los valores y las aspiraciones que tenemos a largo plazo.

Hay tantas maneras de quedar enganchados en el trabajo como trabajadores. A menudo, como *coach*, veo a ejecutivos que se enganchan a «las tareas». Acuden a las reuniones con una lista que contiene los asuntos que deben atenderse y, en ellas, interactúan con los miembros de su equipo en relación con tareas específicas principalmente («Raphael, necesito el informe de *marketing* al mediodía») en lugar de ver el equipo como un conjunto de seres humanos con un objetivo común («¿Alguien tiene ideas sobre cómo hacer que este proyecto sea más eficiente?») o una misma motivación («¿Cómo podemos entregarle un proyecto excelente al cliente, un trabajo del que estemos realmente orgullosos?»). Si un compañero no parece estar haciendo la tarea que le han asignado, el ejecutivo se pone a la defensiva o se muestra agresivo. O se fija en las minucias («Tenemos que dejar listo este documento hoy a las dos cuarenta y cinco, sin excusas»). Y no conecta con las necesidades, los pensamientos o los deseos de mayor alcance del equipo –por ejemplo, no se prodiga en felicitaciones por un trabajo bien hecho–. O adopta un enfoque meramente basado en el rendimiento a la hora de ofrecer retroalimentación: «Tus números están flojos este trimestre», en lugar de: «Veo que tus números están flojos. ¿Qué problema tienes y cómo podemos trabajar juntos para mejorar la situación?».

En cambio, los directivos emocionalmente ágiles pueden dejar de enfocarse en lo específico. Saben que los detalles son importantes, pero también saben ampliar su pensamiento y su capacidad de planificación para pasar de centrarse en las *tareas* a hacerlo en los *objetivos*. Antes de una reunión, el líder emocionalmente ágil podría preguntarse: «¿Cuál es el objetivo (compartido) de esta reunión? ¿Cómo me gustaría que se sintiesen los miembros de mi equipo cuando nos levantemos? ¿Cómo les ayudarán mis comentarios a alcanzar sus propios objetivos?».

Otro anzuelo que, sorprendentemente, es muy habitual en los lugares de trabajo es el exceso de celo. Unas décadas atrás, la mayoría de las veces, un empleo se veía sobre todo como un medio para llevar comida a la mesa. El trabajo constituía un aspecto más de la vida, la cual incluía también acudir a clubes de tipo social, cultivar aficiones y, tal vez, acudir a actividades religiosas. Hoy en día, para muchos de nosotros, la jornada laboral es más larga, el lugar de trabajo se ha convertido en nuestro principal entorno social y nuestras profesiones aparecen inextricablemente vinculadas a nuestro sentido de la identidad. Mientras tanto, también se nos bombardea con el mensaje de que podemos y debemos encontrar un «sentido de propósito» en el trabajo. Si bien es cierto que este tiene el potencial de enriquecer nuestro bienestar psicológico, es más fácil que nunca perder toda perspectiva y sentido de la proporción.

El exceso de celo puede manifestarse como la proclamación de nuestra «experiencia» para defendernos de las observaciones de los demás, como la necesidad de tener siempre la respuesta o como la incapacidad de admitir nuestros errores. En las relaciones interpersonales, puede manifestarse como la actitud de pisarles el terreno a nuestros compañeros de trabajo, de meternos en asuntos que no son de nuestra incumbencia o de

dejar que los enfados y rarezas de otras personas ocupen demasiado espacio en nuestras cabezas (o conversaciones).

A alguien que esté enganchado en este anzuelo, «tener menos celo» podrá parecerle el equivalente a bajar el ritmo o incluso holgazanear. Esto no es así. En realidad es una forma de tomar distancia y soltar que nos abre a muchas más dimensiones de la vida, al tiempo que nos permite trabajar con mayor eficacia al servicio de aquello que realmente valoramos.

LOS ANZUELOS GRUPALES

La mayoría de nosotros trabajamos en equipo, lo que significa que nuestros anzuelos no se limitan a los derivados de nuestras historias o preocupaciones personales, sino que pueden incluir muy fácilmente discursos sobre nuestros colegas. Sin ni siquiera darnos cuenta, hacemos juicios sobre sus debilidades y fortalezas, sobre lo entregados que están –o que no están– o sobre el talento que tienen –o que no tienen–.

La simple verdad es que es muy fácil hacerse una idea totalmente equivocada de las personas. A menudo esta idea distorsionada es el resultado de prejuicios y preconceptos que no admitiríamos tener ni en un millón de años. Para empeorar las cosas, los humanos no somos objetivos a la hora de valorar nuestra propia objetividad, por lo que a menudo no tenemos ni idea de que somos tendenciosos. [1]

En un estudio, se pidió a los participantes –tanto hombres como mujeres– que valoraran a dos candidatos, un hombre (Michael) y una mujer (Michelle) para el cargo de jefe de policía. Tras ser informados de los antecedentes de ambos, se les preguntó a los sujetos del estudio si pensaban que era más importante que el candidato seleccionado se hubiese hecho a sí mismo en la calle o que contase con una educación formal. Una y otra vez, los participantes eligieron como más importante la cualidad que se había atribuido al candidato masculino, fuera cual fuera. Si se les había señalado que el hombre que aspiraba al empleo se había hecho a sí mismo en la calle, los participantes dijeron que era más importante que el jefe de policía se hubiese hecho a sí mismo en la calle. Si se les había indicado que el candidato masculino había recibido una buena formación, los participantes elegían esta opción. No solo mostraron constantemente este prejuicio de género, sino que también eran totalmente inconscientes de tenerlo. [2]

En otro experimento se les pidió a los sujetos que realizasen apuestas en un juego contra el mismo oponente, quien o bien iba bien vestido y estaba seguro de sí mismo o bien iba mal vestido y desaliñado. (Los investigadores los denominaron, jocosamente, el «dandi» y el «memo». ¿Quién ha dicho que los científicos no tienen sentido del humor?). Cuando se computaron los resultados, los participantes habían apostado mucho más agresivamente contra el inocentón inexpresivo, a pesar de que el juego –que consistía en elegir cartas de una baraja– se basaba totalmente en el azar. Cuando los sujetos vieron al

muchacho desaliñado y mal vestido al otro lado de la mesa –la viva imagen del perdedor–, sus prejuicios se manifestaron de inmediato. Estos les dijeron que eran mejores que el «memo» y que, contra toda lógica, su superioridad les permitiría de alguna manera tener éxito en el juego, aunque este estuviese basado en la suerte. [3]

En un artículo para la *Harvard Business Review* escribí sobre «Jack», un directivo veterano que trabajaba en una de las empresas a las que hago consultoría. [4] Sus compañeros de trabajo siempre lo habían visto como un buen tipo. Pero un día anunció que había cancelado un gran proyecto, y sus subalternos, decepcionados, cambiaron repentinamente de parecer. En sus mentes, Jack ya no era el buen tipo con el que todos charlaban en las fiestas. Era una serpiente falsa, egoísta y reacia a asumir riesgos, como todos los otros directivos.

Es demasiado fácil engancharse a la idea –conocida como *sesgo de correspondencia*– de que el comportamiento de otra persona puede atribuirse a *rasgos* fijos de la personalidad, [5] como la falsedad o la aversión al riesgo. Por el contrario, generalmente explicamos nuestro propio mal comportamiento como una reacción a las *circunstancias* («¿Qué podía hacer? ¡Estaba bajo presión!»). Daniel Gilbert, psicólogo de la Universidad de Harvard, atribuye cuatro causas fundamentales al sesgo de correspondencia: [6]

1. Desconocemos todos los pormenores de la situación

En el ejemplo de Jack el Destripaproyectos, sus empleados no sabían todo lo que había detrás de la decisión de su jefe: ¿cuánto pudo haberse resistido a tomarla? ¿Qué «paliza» pudieron haberle propinado sus superiores para que desistiese?

2. Tenemos expectativas no realistas

Incluso si los colegas de Jack hubiesen entendido que estaba atrapado entre la espada y la pared, podrían haberse dicho: «¡Menudo inútil! Yo nunca habría cedido de esta manera».

3. Hacemos evaluaciones exageradas del comportamiento del otro

Los miembros del equipo de Jack tenderán más a interpretar esa leve sonrisa que ha dibujado como una sonrisita de placer sádica por haber destruido los sueños y las ambiciones de sus colegas que como una verdadera sonrisa.

4. No corregimos nuestras suposiciones iniciales

Incluso si los decepcionados miembros de su equipo acabaran por saber más sobre las circunstancias que había detrás de su decisión, es posible que nunca llegasen a reconsiderar la opinión que se habían forjado sobre él.

* * *

En realidad, ni las suposiciones positivas que hicieron los colegas de Jack cuando este les gustaba ni las conclusiones negativas que se apresuraron a sacar después de que hizo algo con lo que no estaban de acuerdo se basaban en una información completa, ni siquiera en una buena información parcial. La verdad era que no sabían nada sobre Jack. Solamente cuando practicamos la agilidad emocional somos capaces de cambiar de punto de vista. Es entonces cuando tenemos la actitud de investigar, descubrir y evolucionar. Y eso nos ayudará a comprender cada vez mejor a las personas y situaciones con las que nos encontramos.

GRUPOS ENGANCHADOS

A veces, en el mundo colaborativo del trabajo no es solo una persona la que está enganchada, sino todo un equipo.

En marzo de 2005, Elaine Bromiley acudió al hospital para someterse a una operación de poca importancia. [7] Padecía de sinusitis, y los médicos le iban a enderezar el tabique nasal para mitigar el problema. Su marido, Martin, se despidió de ella y se fue con sus dos hijos a hacer las compras semanales.

Varias horas más tarde, Martin recibió una llamada telefónica: había habido dificultades para mantener las vías respiratorias de Elaine abiertas bajo la anestesia y no se había despertado como debía. Sus niveles de oxígeno se habían desplomado y la estaban trasladando a cuidados intensivos. Cuando Martin llegó al hospital, encontró a su esposa en coma. Pocos días después, permitió a los médicos que apagaran las máquinas de soporte vital.

Una investigación mostró que las vías respiratorias de Elaine habían fallado casi inmediatamente después de iniciarse el procedimiento. Siguiendo la práctica médica convencional, el anestesiólogo trató de administrarle oxígeno con la ayuda de un ventilador. Pidió ayuda, y otro anestesiólogo y un cirujano se presentasen en el lugar. Intentaron colocar una sonda en las vías respiratorias de Elaine, aunque sin éxito.

Un paciente solamente puede sobrevivir durante unos diez minutos sin oxígeno antes de sufrir daños cerebrales irreversibles. Por lo tanto, en una situación de vida o muerte en la que no es posible ventilar ni intubar, la regla de oro es dejar de intentar insertar el tubo respiratorio y, en su lugar, encontrar una forma de introducir oxígeno directamente en las vías respiratorias del paciente. Lo que suele hacerse en estos casos es practicar una incisión de emergencia en el cuello con el fin de acceder directamente a la tráquea. Entre los tres médicos presentes en el quirófano sumaban sesenta años de experiencia. Conocían las directrices, pero no atinaron a cambiar de rumbo y perseveraron en su intento de insertar la sonda, una y otra vez. Cuando por fin consiguieron meterla, habían pasado más de veinticinco minutos, y era demasiado tarde.

Mientras los médicos estaban llevando a cabo sus intentos de intubación, una de las enfermeras, que vio claramente lo que estaba sucediendo, les ofreció un kit de

traqueotomía, pero no le hicieron caso. Otra enfermera fue a reservar una cama en cuidados intensivos, pero cuando las expresiones de los doctores parecieron dar a entender que estaba exagerando, canceló la reserva.

¿Cómo pudo acabar tan mal una operación rutinaria de este tipo? ¿Cómo pudo ser que una joven de treinta y siete años que, por lo demás, estaba sana fuese a un hospital moderno con personal experimentado para someterse a una intervención menor y acabase muerta? La respuesta puede resumirse en una palabra: *rigidez*. Los médicos experimentaron la visión de túnel: la pérdida de conciencia de la situación global no les permitió dar un paso atrás, procesar lo que estaba ocurriendo y pasar del plan A al plan B.

Las enfermeras presentes en la sala de operaciones contaron más tarde que estaban sorprendidas de que ninguno de los médicos practicara una traqueotomía, pero que sintieron que no podían hablar. Supusieron que los médicos tendrían prejuicios por el hecho de que una enfermera tomase la iniciativa en un momento tan crítico. Pero con este pensamiento mostraron tener sus propios prejuicios contra los médicos.

Aunque los resultados no sean siempre tan trágicos, este tipo de enganches grupales tienen lugar continuamente en el lugar de trabajo. Es el mismo tipo de rigidez que hizo que Erin, nuestra ejecutiva bien peinada del principio del capítulo, atendiese una llamada en su armario ropero. Y es la misma rigidez que puede llevar a todo un equipo de diseño a seguir adelante con algún producto fabuloso aun cuando los sondeos de mercado indican claramente que va a constituir un fracaso. Lo que tuvo de distinto el caso de Elaine Bromiley fue que la toma de decisiones equivocada acabó en la trágica pérdida de una vida.

Sin duda, alguna vez te habrás encontrado en una reunión en la que no formulaste tus dudas o desacuerdos porque o bien no estabas dispuesto a ofrecer una perspectiva o un enfoque diferente o bien no sentías que pudieses hacerlo. Es arriesgado y aterrador ser el único que expresa una opinión disidente o impopular. Pero si no estás dispuesto a experimentar la difícil sensación de encontrarte en minoría, nunca serás escuchado. Se puede guardar silencio con actitud constructiva, como cuando decidimos no participar en una discusión que no es muy importante, o cuando nos abstenemos de decirle a un compañero que pensamos que la idea que se le acaba de ocurrir es absurda. Pero el concepto de que todos los miembros de un equipo tienen que estar del mismo lado, si bien es reconfortante, con demasiada frecuencia conduce al fracaso colectivo en lugar de promover la agilidad organizacional.

INDICIOS DE QUE ESTÁS ENGANCHADO AL TRABAJO

- No puedes soltar la idea de «tener razón», incluso cuando hay un plan de acción que es claramente mejor.
- Guardas silencio cuando sabes que algo va mal.
- Te mantienes ocupado con pequeñas tareas sin tener en cuanta la situación general.

- Te vuelves apático.
- Solamente te ofreces como voluntario para las tareas o los encargos que entrañan menor dificultad.
- Haces comentarios negativos sobre proyectos o compañeros de trabajo.
- Haces suposiciones o albergas prejuicios en relación con tus compañeros.
- No estás tomando las riendas de tu propio desarrollo personal.

«MOSTRARSE» EN EL ÁMBITO LABORAL

Mostrarse en la oficina (en el sentido que le damos a este término en el contexto de la agilidad emocional) significa hacer espacio para los propios pensamientos y emociones y verlos por lo que son: información, en lugar de hechos o directrices. Esto es lo que nos permite separarnos con el fin de distanciarnos de nuestros procesos mentales y ganar perspectiva sobre ellos, lo cual los desprovee del poder que tienen sobre nosotros.

Solo un porcentaje relativamente pequeño de personas tienen empleos en los que experimentan miedo de forma habitual –me refiero a miedo a perder la vida, como cuando se está hundiendo el barco en el que navegamos, o se derrumba la mina en la que estamos trabajando, o seis narcotraficantes de gatillo fácil nos están acorralando–. Pero casi todos los que trabajan están familiarizados con el primo químico del miedo, el estrés: el efecto de encogimiento del estómago que nos produce ese antiguo instinto de lucha o huida, que actualmente experimentamos debido al informe presupuestario del tercer trimestre, un cliente desagradable, una conversación temida o la amenaza de que van a producirse despidos de forma inminente. En el capítulo 1 hablábamos del tipo de miedo que se manifiesta como un goteo continuo de hormonas que ocasionan ansiedad –en contraposición a la repentina oleada de adrenalina que suscita, por ejemplo, el hecho de ver una serpiente–. Los psicólogos lo denominan *estrés alostático* o *carga alostática*, y cuanto más se prolonga, más nos agotamos física y emocionalmente.

Cuando estamos en un entorno grupal en el trabajo (es decir, la mayor parte del tiempo) en el que todo el mundo está estresado (es decir, la mayor parte del tiempo), cada uno contribuye al incremento de la carga alostática que experimentan todos los demás, a través de otro proceso que describí anteriormente, el *contagio*. En el ámbito laboral promedio, el estrés parece cernerse en forma de nubes abrumadoras sobre los puestos de trabajo de todo el personal. Y al igual que ocurre con el tabaquismo pasivo, podemos vernos muy afectados por el estrés que, al principio, solamente experimentaban los otros.

En un estudio, se le pidió a un grupo de enfermeras que mantuvieran un registro diario de su estado de ánimo, los inconvenientes laborales que afrontaban y el clima emocional general de su equipo. Los registros, que cubrieron un período de tres semanas, mostraron que el estado de ánimo de una enfermera en cualquier día dado, ya fuera bueno o malo, podía predecirse, en gran medida, a partir del estado de ánimo de las otras enfermeras del

equipo. Lo asombroso fue que este contagio emocional se produjo incluso cuando los estados de ánimo que ejercieron la influencia no tenían nada que ver con el trabajo y aun cuando las enfermeras estaban juntas solamente unas pocas horas dentro del conjunto de su jornada laboral. [8] Con el tiempo, estos estados de ánimo contagiosos pueden propagarse a través de toda una organización y contribuir a configurar la cultura general del lugar de trabajo.

Otro estudio sugiere que incluso el hecho de *ver* a una persona estresada puede incrementar el estrés del observador. Los participantes observaron a través de un falso espejo cómo un sujeto desconocido afrontaba operaciones aritméticas difíciles y una entrevista muy exigente. Los investigadores constataron un aumento importante de los niveles de cortisol (una hormona que se libera en los momentos de estrés) en casi un tercio de los espectadores. Una cuarta parte de los participantes, aproximadamente, tuvieron la misma reacción cuando vieron esa situación estresante en un vídeo. [9]

Si bien el estrés puede matarnos, resulta que preocuparse por el estrés (los pensamientos de tipo 2 que veíamos en el capítulo 3) nos mata *realmente*. En un estudio llevado a cabo con casi treinta mil encuestados, las personas que habían sufrido mucho estrés pero a quienes no les preocupaba que este las dañara no habían muerto, en el transcurso de los ocho años siguientes, en mayor proporción que los otros encuestados. Pero las probabilidades de muerte fueron un cuarenta por ciento más elevadas entre aquellos individuos que habían padecido mucho estrés y que creían que este los estaba afectando negativamente. [10]

La verdad más básica que cabe recordar es que no todo el estrés es malo. El hecho de tener plazos y expectativas hace que nuestros pies se quemen y que nosotros permanezcamos firmes en el suelo (perdón por la combinación de metáforas). En un nivel más existencial, cierta cantidad de presión forma parte de la vida, lo cual hace que «liberarse del estrés» sea uno de los objetivos propios de las personas que fallecieron de las que te hablaba antes.

El mensaje de fondo, con el que debes quedarte, en lo concerniente a la agilidad emocional es el siguiente: negar el estrés, embotellarlo o cavilar acerca de él es contraproducente. Evitar el estrés es imposible, pero lo que *podemos* hacer es modificar la relación que tenemos con él. No tiene por qué adueñarse de nosotros; nosotros podemos adueñarnos de él.

El primer paso es el siguiente: en lugar de obsesionarnos con el estrés y considerarlo un tormento que está destruyendo nuestras vidas, limitémonos a aceptar su existencia. Asumámoslo reconociendo que no va a desaparecer a corto plazo.

El segundo paso, de vital importancia, es entender que el estrés no define nuestra identidad. Cuando decimos «estoy estresado», estamos confundiendo todo nuestro ser (estoy = todo yo) con la emoción. Puede parecer exagerado, pero esta formulación

gramatical hace que toda nuestra identidad se fusione con la sensación de estrés. Eso es, en parte, lo que hace que la experiencia sea tan agobiante. En el capítulo 5 sugerí que tratar un sentimiento como lo que es (un sentimiento) y un pensamiento como lo que es (un pensamiento) puede ser un truco rápido e increíblemente potente que podemos utilizar para distanciarnos: «Estoy notando que estoy sintiendo estrés». Inmediatamente se crea un espacio entre uno mismo y la sensación.

Pero esto requiere un etiquetado adecuado para ser eficaz. Puede ser que te des cuenta de que lo que estás llamando «estrés» es en realidad agotamiento porque has asumido demasiadas responsabilidades o frustración con un equipo en el que no vais todos a una.

A la hora de pensar acerca del propósito de esta sensación, evalúa lo que está tratando de enseñarte. Puede estar indicándote que debes tener una charla con los miembros de tu equipo o solicitar a tu jefe que reparta el trabajo de una forma más equitativa. O tal vez la sensación que experimentas no es más que el precio que debes pagar por el empleo que tienes –es un aspecto no tan agradable de un trabajo que, por lo demás, disfrutas por el crecimiento y los retos que te proporciona–. Por otra parte, la lección puede ser que ya has vivido lo suficiente esta locura y estás listo para trasladarte, por ejemplo, a Portland (Oregón) para dedicarte a la elaboración del queso artesanal. (Pero no te engañes pensando que el negocio del queso está totalmente libre de estrés, ni pienses que te vas a librar de competir con una pandilla de inconformistas para conseguir ese apartamento perfecto y soleado. De todos modos, puede ser que consideres que vale la pena lidiar con este tipo de factores estresantes por lo que obtienes a cambio).

EL SENTIDO DEL TRABAJO

Al sur de Viena, y cerca de esta capital, se encuentra Marienthal, un atractivo pueblo con calles bien dispuestas rodeado de hermosas colinas verdes. [11] En 1830 se construyó allí una hilandería de algodón, que siguió siendo el principal foco de empleo de la zona durante el siglo siguiente. En la Gran Depresión de los años treinta el negocio se hundió y tres cuartas partes de los trabajadores del pueblo se quedaron sin empleo.

Poco antes del cierre de la fábrica, sin embargo, Austria había establecido que todos los ciudadanos debían contar, obligatoriamente, con un seguro de desempleo. Este seguro reemplazaría una parte significativa de los salarios que dejarían de percibir los habitantes de Marienthal, pero había un inconveniente: para poder percibir la prestación, los empleados despedidos tenían prohibido realizar trabajos remunerados de cualquier índole. Ni tan siquiera podían aceptar trabajos informales. Según las noticias de la época, un ciudadano perdió su prestación de desempleo por el hecho de tocar la armónica en la calle para conseguir propinas.

Investigadores de la Universidad de Graz observaron un cambio llamativo en los habitantes del pueblo entre 1930 y 1933. Con el tiempo, toda la localidad entró en un estado letárgico. La gente dejó de pasear y de ir de excursión. La siesta pasó a ser la

actividad principal. Los hombres dejaron de llevar relojes porque el tiempo ya no importaba y las esposas se quejaban de que sus maridos siempre llegaban tarde a cenar aunque no tenían ningún otro lugar adonde ir.

Los habitantes del pueblo ni siquiera llenaron su nuevo tiempo de ocio con actividades como la lectura, la pintura u otros pasatiempos de carácter artístico o intelectual. De hecho, a lo largo de los tres años que abarcó el estudio, descendió en un cincuenta por ciento la cantidad de libros consultados en la biblioteca local. El hecho de no poder trabajar pareció sumir a los residentes de Marienthal en una profunda desmotivación, hasta el punto de que no estaban interesados en *nada*.

Como ya se ha dejado claro en esta obra, el trabajo nos proporciona mucho más que una fuente de ingresos. Puede darnos un sentido de identidad y de propósito, así como un marco alrededor del cual organizar nuestras otras actividades e intereses. También puede favorecer sustancialmente nuestra salud mental. A menos que reemplacen el trabajo con otras actividades que les resulten atractivas, las personas jubiladas corren el riesgo de experimentar un deterioro acelerado de sus capacidades cognitivas. [12]

La paga, por supuesto, constituye una parte de lo que espera la gente por su labor profesional, pero mis propias investigaciones han mostrado que el salario está lejos de ser el único aspecto del trabajo que nos proporciona satisfacción y alicientes. En un estudio que llevé a cabo recientemente para Ernst & Young –una corporación global de servicios profesionales–, examiné lo que yo llamaba *puntos calientes* –unidades empresariales en las que los empleados estaban excepcionalmente comprometidos, lo cual significaba que se sentían capaces de llevar lo mejor de sí mismos al lugar de trabajo–. Estos puntos calientes también arrojaban resultados excepcionales en parámetros tales como los ingresos y la reputación, aunque no eran estos parámetros los que impulsaban el compromiso. Ocurría lo contrario; era el compromiso de los empleados lo que permitía predecir estos excelentes resultados. Teníamos curiosidad. ¿Qué era lo que motivaba estos índices de implicación tan altos, que estaba conduciendo a esos empleados a tener un éxito tan notable y a que el negocio marchase viento en popa? Lo que encontré en mi investigación fue que solamente el cuatro por ciento de los encuestados mencionaron su sueldo como factor de motivación. En cambio, la gran mayoría destacó su sensación de conexión con sus equipos, los retos que afrontaban en el trabajo y el hecho de que se los tuviese en cuenta como personas y que se les dejase asumir responsabilidades en función de sus cargos.

LA TAREA EMOCIONAL

Empecé a trabajar a los catorce años, pero el primer empleo «real» que tuve, una vez finalizados los estudios universitarios, fue el de escritora técnica en una empresa de formación de Nueva Zelanda. Hasta ese momento no había pensado mucho en lo que quería hacer con mi vida, pero pronto me di cuenta de que no deseaba dedicarme a la escritura técnica. Odiaba ese trabajo con toda mi alma. Todos los días, a la hora del

almuerzo, salía con otra joven que trabajaba allí y nos desahogábamos hablando de nuestros compañeros de trabajo, nuestras tareas, nuestra jefa y casi todo lo demás. Luego regresábamos a la oficina y nos comportábamos como si todo estuviese bien.

El hecho de pasarme la hora del almuerzo despotricando con mi compañera y regresar después a la oficina y poner buena cara no me hizo sentir mejor ni favoreció mucho mi desempeño laboral. La verdad es que debí reconocer mi frustración y descontento y examinar lo que los estaba alimentando: la constante falta de retos. A continuación, debí distanciarme de esos sentimientos con el fin de cultivar una perspectiva más amplia que me ayudase a avanzar hacia la opción más constructiva. Debí realizar mi trabajo lo mejor posible, desarrollar todas las habilidades y obtener todos los contactos que pudiese y aprovechar ese empleo aburrido para discernir mejor qué era lo que quería hacer realmente. En definitiva, en lugar de usar mi energía para quejarme, debí darle un mejor uso: ¡tenía que haberla dedicado a encontrar un nuevo trabajo!

Todos los empleos, por supuesto, ya se trate de cultivar palmeras o de vender napalm, requieren ejecutar un trabajo intelectual o físico, o de ambos tipos. Pero todo empleo requiere también efectuar un trabajo emocional –que los psicólogos denominan *tarea emocional*–. Se trata de la energía que debemos emplear para mantener una imagen pública, lo cual es necesario en cualquier empleo y, de hecho, en la mayor parte de las interacciones humanas. Si estás dentro del mundo laboral, sin duda te habrás reído cortésmente por un chiste que no encontraste gracioso por el hecho de que fue tu jefe quien lo contó. Y es probable que hayas puesto cara de felicidad a la hora de participar en algún acto cuando todo lo que querías realmente era estar en casa leyendo un libro en la cama. Hasta cierto punto, la tarea emocional tiene que ver con lo que llamamos ser educado o salir del paso. Todos hacemos esto. En general, es un comportamiento inofensivo. Y es socialmente más inteligente, pongamos por caso, sonreír a nuestra anfitriona y felicitarla por su (espantoso) pollo al vino que escupirlo en el plato.

En el trabajo, sin embargo, cuanto más disimulemos nuestras emociones, o actuemos superficialmente, peor nos irá, probablemente. Una incongruencia demasiado grande entre la forma en que nos sentimos y la manera en que aparentamos sentirnos implica un -esfuerzo constante, lo cual acaba por desembocar en el agotamiento y en todo tipo de consecuencias laborales negativas, tanto para uno mismo como para su empresa.

Huelga decir que lo que ocurre en el ámbito laboral también puede filtrarse en la vida personal. Esto lo sabe cualquiera que haya tenido un mal día en el trabajo. Si te has pasado la jornada fingiendo estar emocionado por el hecho de que tu colega ha conseguido el gran proyecto que pensabas que era tuyo o fingiendo prestar atención en una absurda reunión de tres horas que te ha impedido hacer tu verdadero trabajo, es probable que vuelvas a casa echando fuego por la boca. O, como mínimo, tendrás mucha menos energía disponible para tu vida personal. Es posible que quieras ir al gimnasio o disfrutar de una cena relajada,

pero estás tan agotado por tu interpretación digna de un Óscar, y tan desconectado de tu verdadero yo, que no puedes reunir los recursos que te permitan hacerlo.

Podríamos suponer que quienes trabajan en el sector hotelero pasan mucho tiempo en el infierno de la actuación superficial. («Sí, señor. Nuestras disculpas por el hecho de que su cena ha llegado con tres minutos de retraso, señor» o «Por supuesto, señora; estaremos encantados de traerle un albornoz más esponjoso»). De hecho, un estudio midió los efectos de la represión de los sentimientos en el trabajo y los conflictos conyugales en el hogar entre los empleados de hotel. Como era de esperar, encontraron que los cónyuges de aquellos empleados que trabajaban cara al público esperaban que estos encontrasen otro tipo de empleo que ayudara a enderezar el rumbo de las relaciones familiares. [13]

Pero, en realidad, la facilidad –y la autenticidad– con que los empleados de hotel son capaces de destilar hospitalidad y atención depende en gran medida de los valores que quieran manifestar en el trabajo. Si alguien está en el sector solamente porque fue a parar ahí, o porque quería vivir en Madrid o en las Maldivas, puede ser que esté llevando una carga alostática demasiado pesada y se esté encorvando bajo el estrés que le produce el hecho de aparentar unos buenos modales de forma constante. En cambio, si el empleado está en el sector por vocación, y realmente le encanta complacer a los huéspedes y ver que disfrutan su estancia, probablemente no estará simulando sus buenas formas, en absoluto.

Para tomar decisiones que sean coherentes con el modo en que quieres vivir, y para tener el trabajo y la profesión que desees, debes estar en contacto con aquello que te importa, para poder usarlo como brújula. A veces estamos tan «ocupados» que nos olvidamos de escuchar nuestra motivación. Si no sabes qué es lo que te importa realmente, es demasiado fácil que pases horas, tal vez incluso años, manejando papeles, navegando por Internet, leyendo correos electrónicos inútiles, parloteando en la cafetería y sintiéndote monstruosamente insatisfecho. Es cuando eres fiel a tu vocación en el ámbito laboral y actúas de forma coherente con tus valores cuando estás más implicado y eres capaz de manifestar al máximo tus capacidades.

En el caso de muchas personas, como los empleados de hotel que no se ven obligados a fingir, una gran parte de la motivación laboral tiene que ver con las conexiones con los demás. En un estudio israelí, aquellos radiólogos a quienes se les mostraron fotos de los pacientes cuyos escáneres estaban examinando no solo sintieron mayor empatía hacia esos sujetos, sino que también redactaron informes más largos. A causa de estos cambios, también aumentó la cantidad de diagnósticos precisos que efectuaron, en un cuarenta y seis por ciento. Y no solo eso: después, todos coincidieron en que les había gustado mucho más trabajar con las fotos adjuntas a los expedientes que trabajar sin ellas. [14]

TOMA ESTE EMPLEO Y MOLDÉALO

En un mundo perfecto, todos tendríamos un trabajo en el que nos encontraríamos constantemente en estado de fluencia, con el peso uniformemente repartido entre los desafíos a los que nos enfrentamos y nuestras capacidades para lidiar con ellos, mientras salvamos a la humanidad, almorzamos con personajes glamurosos y, además, ganamos trillones de dólares.

En el mundo real, es difícil que aparezcan trabajos como este, e incluso si hay uno esperándonos, y nos enfocamos absolutamente en él, lo más probable es que debamos empezar algunos peldaños más abajo en la escalera. Si estás tratando de averiguar a qué te quieres dedicar –como yo misma cuando estaba trabajando en el ámbito de la escritura técnica–, es posible que tengas que experimentar con distintas actividades antes de decidir qué escalera quieres subir.

Y ¿qué puedes hacer cuando sabes que el trabajo de tus sueños está en algún lugar al final de la escalera, o allá fuera en el horizonte lejano, pero por razones de peso (relacionadas con el dinero, el horario, la ubicación, la economía...) aún necesitas conservar el empleo que tienes actualmente? *Muéstrate* y reconoce lo que sientes («Esto me aburre»), *distánciate* de tus anzuelos («Hago todo lo que puedo»), examina lo que es *importante* para ti y tus *motivaciones* («No obstante, mis compañeros de trabajo son geniales») y, luego, empieza a cambiar tu situación: *emprende acciones* realistas y que te sean útiles a largo plazo, acciones que te acerquen al tipo de vida que quieres llevar.

Ajustar el propio trabajo, *moldearlo*, consiste en examinar creativamente las circunstancias laborales del momento y encontrar maneras de reconfigurar la situación para hacerla más atractiva y satisfactoria. Los trabajadores que prueban a moldear su empleo a menudo terminan más satisfechos con su vida laboral, alcanzan mayores niveles de rendimiento en sus organizaciones y gozan de mayor resiliencia personal. [15]

El primer paso del moldeado del empleo es prestar atención a cuáles son las actividades –dentro del ámbito laboral o fuera de él– que nos gustan más. Tal vez no ocupas un cargo directivo en la oficina pero te encanta hacer de entrenador del equipo en el que juega tu hijo, dentro de la liga de béisbol infantil, los fines de semana. Tal vez podrías poner en marcha un programa de tutoría en la oficina en la que brindes consejo a los trabajadores más jóvenes o instituir el Día en el que Traer a tu Hijo al Trabajo. O tal vez te has dado cuenta de que, si bien estás en el departamento de ventas, no paran de ocurrírsete ideas relacionadas con el *marketing* –algunas de las cuales han sido aceptadas e implementadas por otras divisiones de la empresa–. ¿Podrías pedir participar en las reuniones semanales estratégicas del departamento de *marketing*? ¿Podrías ofrecerte para brindar tu punto de vista como vendedor para ayudar? En el ámbito militar, hay un viejo dicho: «Nunca te ofrezcas como voluntario». La idea es que si un recluta levanta la mano cuando un superior dice «necesito un voluntario», estará un buen rato haciendo algo desagradable, como limpiar los inodoros. (Por supuesto, el corolario de esto es que si no te ofreces

voluntariamente, es probable que «te nombren» voluntario). Cuando se trata de cultivarse profesionalmente en el ámbito civil, sin embargo, ofrecerse voluntario es una excelente manera de ir más allá de los límites impuestos por el propio empleo.

También puedes practicar el moldeado del empleo por medio de alterar la naturaleza o el alcance de tus interacciones con los demás. Quizá acaban de llegar inmigrantes a algún departamento, así que ve a hablar con ellos. Instaura, tal vez, un programa de inglés como segunda lengua; o que te den su punto de vista cultural sobre la actual gama de productos de la empresa y aprovéchalo para diversificar la oferta.

Por medio del moldeado del empleo también puedes cambiar la forma en que ves lo que haces. Tal vez has obtenido, recientemente, un gran ascenso, pero te encuentras con que en lugar de hacer el trabajo que amas estás atrapado en tareas de gestión empresarial. ¿No eres más que otro burócrata ahora? Bueno, esto depende de lo que consideres importante. Si valoras el hecho de ser un maestro y mentor, un líder que ayuda a la gente a realizar su potencial y mejorar sus vidas, puedes encontrar muy creativa la labor de gestión del personal.

Jean tenía la clase de trabajo insignificante que nadie sueña tener de niño: trabajaba en una línea de ensamblaje en una planta donde se fabricaba instrumental médico. Su trabajo consistía en practicar diminutos agujeros que daban lugar a minúsculas aberturas en los delgados tubos que se usan en el ámbito de la oncología para administrar fármacos directamente a los tumores. Si un orificio solamente estaba parcialmente hecho, el plástico mal perforado podía evitar que el medicamento llegase correctamente a su destino o, peor aún, podía romperse dentro del paciente y ocasionarle daños.

Todos los días laborables durante veintiocho años, Jean se pasó ocho horas perforando agujero tras agujero en sondas médicas. Y durante esos mismos veintiocho años, tuvo un bote junto a su lugar de trabajo en el que iba colocando cada pedacito de plástico que iba sacando. Sabía que cada uno de esos pedacitos no era solo un trozo de plástico; era una vida posiblemente salvada. Ese bote ayudó a Jean a encontrar un sentido de propósito en lo que de otro modo podría haber sido el trabajo más tremendamente aburrido del mundo. Solo tenía que mirar ese recipiente para comprender la importancia de lo que hacía. Era su versión de esas fotos de pacientes adjuntas a los expedientes de los radiólogos.

Por supuesto, el moldeado del empleo tiene sus límites. No puedes dejar de hacer aquello para lo que fuiste contratado mientras experimentas con distintas opciones profesionales. Y es posible que tu empresa no tenga los recursos que le permitan ayudarte a implementar tus nobles ideas, por más maravillosas que sean. Por eso es importante tener una actitud abierta en cuanto al proceso. Para que los demás comulguen con tus ideas de moldeado del empleo, tienes que centrarte en maneras de lograr lo que quieres y, también, generar valor para la empresa. Asimismo tienes que construir relaciones de confianza con los demás, especialmente con tu supervisor, y dirigir tus esfuerzos hacia las personas que sea más probable que te atiendan. Incluso puede ser que tu jefe te ayude a identificar

oportunidades de redistribuir tareas de formas complementarias. Después de todo, la temida tarea que te han asignado a ti, para tu compañero de trabajo podría ser la oportunidad de sus sueños o viceversa.

Por más que moldees un empleo, no llegarás a crear el trabajo perfecto (como si tal cosa existiera, en todo caso) si empiezas desde un punto que no tiene nada que ver contigo. Por ejemplo, el moldeado del empleo nunca iba a permitirme ser feliz como escritora técnica, por más que «ajustara» mi situación. Esta es la razón por la cual es tan importante asumir todas las emociones que experimentamos y aprender tanto de los aspectos negativos como de los positivos. Si somos emocionalmente ágiles, podemos usar un empleo equivocado para obtener la perspectiva, las habilidades y las conexiones necesarias que nos permitan llegar a tener el empleo que queremos. Mientras tanto, podemos utilizar la agilidad emocional para sacar el mayor partido posible, cada día, del trabajo que tenemos en este momento. Así es como nos aseguramos no solo de ganarnos la vida, sino también de vivir realmente.

---

1 Pronin, E. (2009). «The introspection illusion». En Mark P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 41 (pp. 1-67). Burlington (Vermont), USA: Academic Press.

2 Uhlmann, E. L. y Cohen, G. L. (2005). «Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination». *Psychological Science*, 16 (6), 474-480.

3 Langer, E. (1982). «The illusion of control». En D. Kahneman, P. Slovic y A. Tversky (eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

4 David, S. (25 de junio de 2012). «The biases you don't know you have». *Harvard Business Review*.

5 Este fenómeno, llamado *sesgo de correspondencia* o *error fundamental de atribución*, fue descrito por primera vez en 1967 por los psicólogos sociales Ned Jones y Victor Harris. Jones, E. y Harris, V. (1967). «The attribution of attitudes». *Journal of Experimental Social Psychology*, 3 (1), 1-24.

6 Gilbert, D. T. y Malone, P. S. (1995). «The correspondence bias». *Psychological Bulletin*, 117 (1), 21-38.

7 El caso de Elaine Bromiley aparece bien descrito en Leslie, I. (4 de junio de 2014). «How mistakes can save lives: One man's mission to revolutionise the NHS». *New Statesman*; Bromiley, M. «The case of Elaine Bromiley». Puedes consultar también http://www.chfg.org/wp-content/uploads/2010/11/ElaineBromileyAnonymousReport.pdf

8 Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K. y Briner, R. B. (1998). «Evidence of mood linkage in work group». *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1504-1515.

9 Engert, V., Plessow, F., Miller, R., Kirschbaum, C. y Singer, T. (julio de 2014). «Cortisol increase in empathic stress is modulated by social closeness and observation modality». *Psychoneuroendocrinology*, 45, 192-201.

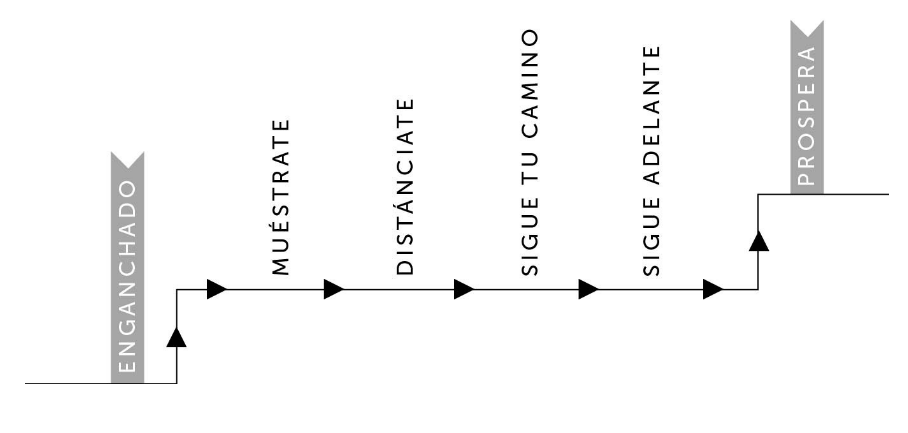
10 Keller, A., Litzelman, K., Wisk, L., Maddox, T., Cheng, E., Creswell, P. y Witt, W. (2011). «Does the perception that stress affects health matter? The association with health and mortality». *Health Psychology*, 31 (5), 677-684.

11 Jahoda, M., Lazarsfeld, P. y Zeisel, H. (1996). *Los parados* de *Marienthal: Sociografía de una comunidad golpeada por el desempleo*. Madrid, España: Endymion.

12 Rohwedder, S. y Willis, R. J. (2010). «Mental retirement». *Journal of Economic Perspectives*, 24 (1), 119-38.

13 Krannitz, M. A., Grandey, A. A., Liu, S. y Almeida, D. A. (2015). «Surface acting at work and marital discontent: Anxiety and exhaustion spillover mechanisms». *Journal of Occupational Health Psychology*, 20

(3), 314-325.
14 Turner, Y. N. y Hadas-Halpern, I. «The effects of including a patient's photograph to the radiographic examination». Presentado el 3 de diciembre de 2008, como parte del SSM12 – ISP (Servicios de Salud, Política e Investigación) de la Sociedad Radiológica de Norteamérica.
15 Wrzesniewski, A., Boluglio, N., Dutton, J. y Berg, J. (2012). «Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work». En A. Bakker (ed.), *Advances in positive organizational psychology*. Londres, UK: Emerald.



CAPÍTULO 10

CÓMO EDUCAR A LOS NIÑOS EN LA AGILIDAD EMOCIONAL

Los padres de hoy son probablemente los que tienen mayor información y los más conscientes de la historia de la humanidad. Tal vez esto se debe a que tenemos menos hijos que las generaciones anteriores. Y tal vez la tendencia se ve reforzada por el mismo impulso «sibarita» que ha popularizado las cervezas artesanales y las verduras de origen local cultivadas con esmero.

Cualquiera que sea la razón, al globalizarse el capitalismo y vivir en un mundo mucho más competitivo, ya no creemos que el éxito de nuestros hijos puede dejarse al azar. En una economía en la que el uno por ciento más rico puede acceder a unos lujos inimaginables, el veinte por ciento más pobre apenas puede permitirse comer y los que están en el medio tienen que pelearse como cangrejos en un barril, los padres modernos han adoptado un enfoque más atento hacia la infancia. De modo que toman decisiones muy meditadas con el fin de que sus hijos puedan ir a la mejor universidad posible y, de ese modo, puedan ejercer una profesión que les permita tener una vida decente.

Al mismo tiempo, se ha extendido la importancia que le damos, colectivamente, a la autoestima. [1] Es una reacción bienintencionada a los estilos de crianza más fríos y autoritarios del pasado, que daban lugar a muchos efectos secundarios psicológicos. Pero en nuestros intentos de educar a nuestros hijos para que sean más capaces y tengan mayor confianza en sí mismos, estamos hiperatentos para protegerlos de cualquier experiencia adversa que pudiera dañar sus mentes. En una interpretación errónea de las teorías de «reconocer el esfuerzo y no el resultado» de Carol Dweck, los niños suelen verse recompensados por el mero hecho de intentarlo –se les pone un sobresaliente por su esfuerzo o se les da una medalla simplemente por participar–.

Por desgracia, estos esfuerzos subestiman la capacidad de los niños de aprender y crecer a partir de las experiencias, y pueden tener una serie de consecuencias no deseadas; a menudo obtenemos exactamente lo contrario de lo que esperábamos lograr. Por un lado, el hecho de poner el acento en el logro promueve un concepto del éxito muy restringido: consiste en que el futuro adulto consiga cierto tipo de trabajo que, presumiblemente, le permitirá obtener cierto nivel de ingresos. Pero este enfoque estrecho en una forma predeterminada y específica de obtener logros es aún más dudoso, porque presupone que el mundo es estático, cuando, según las estimaciones vigentes, el sesenta y cinco por ciento de los niños que están cursando estudios primarios actualmente puede muy bien ser que acaben realizando un trabajo que ni siquiera se ha inventado todavía. [2] De hecho, esta tendencia ya puede constatarse en nuestros días: los diez empleos más importantes de Estados Unidos en 2010 no existían en 2004, y el ritmo de la innovación no ha hecho más que aumentar desde entonces.

Para empeorar las cosas, hay una multitud creciente de jóvenes en los campus que hicieron todo lo correcto en el instituto, realizaron el examen de admisión universitaria, entraron en una universidad fantástica y se manejan fácilmente con los estudios, pero están completamente desorientados en la vida. No tienen ni idea de cómo tratar con un compañero de habitación muy descuidado, o con un ligue con el que no congenian mucho, o con sus padres «helicóptero», que los visitan por sorpresa y quieren comprobar todo el rato cómo les van las cosas.

En su libro *How to Raise an Adult* [Cómo criar a un adulto], Julie Lythcott-Haims, ex vicerrectora adjunta de la Universidad de Stanford, afirma que estos jóvenes son «existencialmente impotentes». [3] Cita estudios que muestran que suelen tener tasas de depresión y ansiedad comparables a las de los encarcelados menores de edad y que están menos abiertos a las nuevas ideas y se sienten menos satisfechos con la vida.

Otra consecuencia no deseada de la sobreprotección es que los niños pueden crecer pensando que el amor de sus padres depende de que se comporten de cierta manera. Esto conduce a la *autoestima contingente* –la creencia de que la valía debe ganarse–. [4] La autoestima contingente puede manifestarse en la mujer joven a la que siempre han elogiado por su aspecto y desarrolla un trastorno alimentario. Pero también puede verse en el alumno que estudia mucho, saca muy buenas notas, se convierte en el delegado de la clase y quizá entra en una escuela de élite pero se desmorona cuando un examen le va mal. O puede ser que afecte al deportista que entrena todos los días y se convierte en un *quarterback* estrella, pero luego se derrumba cuando falla en una jugada clave en el partido que decide el campeonato.

Incluso los padres que nunca llegarían al extremo de revolotear en torno a su hijo o de controlar todos sus movimientos quieren que este tenga una vida saludable, productiva y de éxito. Esto hace que le resulte difícil a cualquier padre o madre, especialmente cuando las

cosas se ponen un poco difíciles, evitar intervenir y tratar de que su hijo tome las decisiones que considere más acertadas.

De todos modos, y por más que tratemos de asegurarnos de que nuestros hijos alcancen el éxito, sean felices y estén a salvo, podemos estar seguros de que aparecerán tentaciones y de que el cambio es inevitable. No podemos predecir, y ellos tampoco, la posibilidad de que tengan un pequeño accidente de coche, o de que suspendan un examen de matemáticas, o de que acudan a una fiesta en la que todo el mundo abuse de la cerveza... También puede ocurrir, por ejemplo, que un estudiante graduado con honores se vuelva cleptómano... O, por otra parte, no podemos asegurar que el hecho de matricular a nuestro hijo a clases de chino mandarín o de programación vaya a garantizar que lo acepten en la universidad de su elección, o que vaya a tener un empleo estable y satisfactorio en el futuro.

En nuestra época cada vez más competitiva e impredecible, una de las mejores cosas que pueden hacer los padres para ayudar a sus hijos a prosperar es enseñarles las habilidades que se describen en este libro. La agilidad emocional es como una vacuna que ayudará a los niños a protegerse contra el agobio cuando la vida les sirva los momentos desagradables que sin duda les tiene reservados. No les proporcionará una inmunidad total, pero les ayudará a desarrollar la flexibilidad y la resiliencia que necesitan para seguir avanzando, incluso durante los tiempos difíciles.

ZAMBULLIRSE

El verano en que mi hijo, Noah, tenía cinco años, él y yo éramos clientes asiduos de la piscina municipal. Siempre se encontraba con amigos allí, y se pasaban las primeras horas de la tarde chapoteando, jugando e implicándose en todas las actividades divertidas típicas que hacen que el tiempo pase volando en los días calurosos. Pero había una actividad que, al menos para Noah, hacía que se parase el tiempo. Cada vez que consideraba la posibilidad de saltar desde el trampolín, se quedaba paralizado. Todos sus amigos saltaban, y él ansiaba hacer lo mismo, pero le daba demasiado miedo intentarlo. Los observaba y permanecía quieto donde estaba, abrumado por un temor que era mayor que su deseo de participar en algo que podía ver claramente que era divertido.

Todos tenemos estos momentos, en los que pensamos que querríamos probar algo nuevo pero no podemos superar nuestro miedo. Para los niños, sin embargo, es especialmente difícil enfrentarse a las experiencias angustiosas, porque han contado con muy pocas ocasiones de dar este tipo de saltos –en el caso de Noah, tanto en sentido figurado como literal–. No han tenido tiempo de acumular resultados satisfactorios que puedan animarlos («he hecho este tipo de cosas antes y no me he muerto»), por lo que es fácil que se vean atrapados por el anzuelo que es la respuesta automática que los retiene.

La vida está llena de trampolines y otros precipicios, pero, como hemos visto a lo largo de esta obra, dedicada a la agilidad emocional, dar el salto *no* consiste en ignorar, arreglar,

combatir o controlar el miedo –o cualquier otra emoción que podamos estar experimentando–. De lo que se trata es de aceptar y percibir todos los sentimientos y pensamientos, de contemplar incluso los más poderosos de ellos con compasión y curiosidad, y luego elegir el coraje en lugar de la comodidad con el fin de hacer lo que hemos decidido que es lo más importante para nosotros. El coraje, insisto, no es la ausencia de miedo. Es caminar con él (en el caso de Noah, zambullirse con él).

Por supuesto, el temor de un hijo a menudo despierta el miedo que tiene el padre del propio miedo. Tememos lo que pueda implicar para el desarrollo de nuestros hijos su resistencia a aceptar una experiencia –o acaso temamos, Dios nos perdone, lo que refleja su actitud en cuanto a nuestras propias habilidades parentales–. Nos preocupa el precio que acaso van a pagar nuestros hijos por sus renuencias. Queremos que prosperen y, como muy a menudo podemos ver lo que les espera, tratamos de empujarlos en esa dirección. Suponemos que, cuando hagan por fin eso, se darán cuenta de que no era tan terrible. Pero como sabemos los psicólogos hoy en día, la agilidad emocional no consiste en hacer las cosas porque sintamos que *debemos* hacerlas o porque otra persona quiera que las hagamos. Consiste en que seamos capaces de tomar nuestras propias decisiones sobre cómo comportarnos. Y esto también es aplicable a los niños.

Cuando Noah estaba paralizado –en sentido literal y metafórico– en el borde de ese trampolín, podría haberle impuesto mi voluntad y haberle dicho lo que yo ya sabía: que si seguía adelante y saltaba, no sufriría ningún daño y se sentiría feliz por haberlo hecho. O podría haber tratado de mitigar sus preocupaciones diciéndole: «No seas tonto. Mira cómo se están divirtiendo tus amigos. ¿¡Vas a perdértelo!?».

En lugar de ello, inicié una conversación con Noah que continuamos más tarde en casa. Después de que reconoció que se había sentido asustado, hablamos de cómo podría sentirse si saltaba (emocionado y orgulloso), de cómo se sentía si no saltaba (en cierto modo aliviado, pero decepcionado de sí mismo) y, muy importante, hablamos de que podía seguir adelante a pesar de sus miedos y saltar de todos modos, porque hacerlo era relevante para él.

Es decir, primero lo animé a *mostrarse* y dar un paso al frente ante su miedo: la evolución nos ha hecho temer las alturas por una razón, y no debemos avergonzarnos si necesitamos un tiempo para asumir la idea de que es razonable dar un salto de un metro de altura para caer en una masa de agua clorada en una zona en la que la profundidad es de cuatro metros.

El solo hecho de reconocer lo que estaba sintiendo hizo que Noah pasase a relacionarse de otra manera con su miedo, lo cual le permitió separarse de él, crear una distancia desapasionada entre esta emoción y lo que quería lograr. Esto significó distanciarse tanto de los efectos físicos de su miedo (el aumento del cortisol, la aceleración de la frecuencia cardíaca y la hiperventilación) como de cualquier discurso de falta de confianza en sí mismo en el que ya pudiese estar enganchado a tan corta edad.

A partir de ahí examinamos su motivación, las razones por las que realmente quería saltar del trampolín: la diversión, la emoción, la amistad. Durante el proceso, traté de asegurarle que la decisión de saltar o no saltar era enteramente *suya*. A pesar de cualquier presión que pudiese haber experimentado por parte de sus compañeros, no *debía* saltar del trampolín, pero podía *desear* hacerlo.

Noah y yo dejamos de enfocarnos en el resultado –el éxito (la zambullida) o el descenso por la escalerilla con las rodillas temblorosas– y nos centramos en el proceso: una habilidad que él quería aprender y que se podía descomponer en pequeños pasos. Primer día: subir la escalera. Segundo día: caminar hasta el borde de la tabla. Tercer día: saltar.

Pero al día siguiente, poco después de que llegamos a la piscina, Noah se tiró sin más –no aparecieron la ansiedad ni los temblores, ni fue necesario proceder en pequeños pasos–. Y luego se tiró una y otra vez, de muchas maneras distintas. Convirtió el principio del balancín en el principio de la inmersión mientras disfrutaba plenamente rebasando los límites de su zona de confort. Y así estuvo toda la tarde.

Como él mismo había predicho durante nuestra conversación, estaba inmensamente orgulloso de sí mismo –algo que yo podía ver cada vez que me saludaba con la mano, sonriendo alegremente–. Hablar de su miedo no le había hecho perderlo, ni siquiera parcialmente, ni el hecho de examinar su motivación le hizo cambiarla. Siempre había *querido* saltar, pero mientras no se desprendió del discurso «no puedo hacerlo» no fue capaz de conectar plenamente con el fuerte deseo interior que había estado allí todo el tiempo.

Por supuesto, la lección más grande que aprendió Noah no tenía que ver con zambullirse o no zambullirse. Al reconocer sus emociones y aun así distanciarse de ellas, y al conectar con su motivación, aprendió a desengancharse y seguir adelante a pesar de su miedo.

Cuando guiamos a nuestros hijos hacia la agilidad emocional a través de estos pasos básicos, les estamos dando una herramienta que va a serles útil toda la vida. Cada vez que dan un salto –no a partir de la imprudencia o la fe ciega, sino a partir de una voluntad ejercida conscientemente a pesar de los temores–, practican la actitud de caminar con el miedo –una habilidad que les ayudará a afrontar muchos otros desafíos emocionales, mucho más significativos, más tarde en la vida–.

PREDICAR CON EL EJEMPLO

Cuando les pregunto a los padres cuál es su mayor deseo en relación con sus hijos, la mayoría dicen: «Solo quiero que sean felices». Para ser verdaderamente feliz, sin embargo, uno debe saber cómo «ser», y con eso quiero decir que esté efectivamente consigo mismo –que esté centrado y sea amable y curioso, pero no frágil– en un mundo cambiante. Todos sabemos que el amor y la estructura ayudan a los niños a prepararse para tener unas relaciones saludables y una carrera profesional de éxito, pero la agilidad emocional ofrece un conjunto de habilidades que pueden traducir el amor y la estructura en bienestar para

toda la vida. En el caso de los padres, la agilidad emocional les proporciona un conjunto de habilidades que les permiten ayudar a sus hijos a crecer y realizarse.

Muchos de los estudios que documentan el valor de ayudar a los niños a aprender las habilidades de *mostrarse* (ante sus emociones), distanciarse (de sus emociones), seguir su camino (o su motivación) y seguir adelante se han llevado a cabo a lo largo de períodos de tiempo lo suficientemente largos como para que haya podido constatarse el desarrollo de la resiliencia, la ética, la fuerza de voluntad, la salud, la estabilidad psicológica y el éxito en las relaciones hasta bien entrada la edad adulta. [5] Afortunadamente, algunas de estas conclusiones han empezado a hacerse presentes en la cultura popular. Un ejemplo notable lo constituye la película animada *Del revés (Inside Out)*, que explora las emociones variadas y cambiantes de una niña y muestra cómo incluso las difíciles, como la tristeza, juegan un papel importante a la hora de conformar quiénes somos.

Si eres padre o madre, la forma más efectiva que tienes de enseñar la agilidad emocional a tus hijos es por medio de practicarla tú mismo o tú misma. Esto puede ser difícil de lograr cuando tu hija te está gritando «¡te odio!» con todas sus fuerzas, o cuando tu hijo llega a casa sollozando después de un mal día en la escuela. Pero estos momentos nos brindan, en realidad, una oportunidad aún más valiosa de moldear la agilidad emocional. Moldeas unas habilidades fundamentales cuando te separas de tus propias emociones y respondes con calma y compasión, buscando entender por qué tu hijo se siente como se siente en lugar de apresurarte a responder según tus propios sentimientos.

Tengo un doctorado sobre estas cuestiones, pero créeme si te digo que me he hecho conocida no solo por dejar que mis emociones saquen lo mejor de mí, sino también por aplicarme el cuento. Cuando Noah era un bebé, lo llevé al médico para su primera tanda de vacunaciones. Allí estaba mi pequeñín, en el tranquilo principio de su existencia y en paz con el mundo, pero en el momento en que le metieron la primera aguja, empezó a gritar. Como la madre primeriza que era, me pareció que su expresión de indignación me decía: «¡Confiaba en ti! ¿Cómo has podido hacerme esto?». Quise consolarlo y me apresuré a decirle exactamente lo que la mayoría de los padres dicen en momentos como esos:

—¡Todo está bien! ¡Todo está bien!

Noah siguió llorando y la enfermera continuó haciendo su trabajo, pero mientras procedía se volvió hacia mí y dijo algo que nunca olvidaré:

—No, no todo está bien. Pero *estará* bien.

Tenía toda la razón. ¡Qué tontería por mi parte decirle a una persona, más concretamente a un bebé al que acababan de llevar a una habitación fría y al que habían entregado a una extraña que ahora lo pinchaba con agujas y lo aterrorizaba, que todo estaba *bien*! Estaba desestimando los sentimientos de Noah, los cuales, si bien eran

preverbales, eran claros e inmediatos. Estaba negando la muy dolorosa realidad de su experiencia. ¡En esencia, le estaba diciendo que embotellase sus emociones!

Cuando mi marido, Anthony, regresó a casa, hacía mucho rato que Noah había efectuado su protesta antivacunación. Yo, por otra parte, llevaba horas culpándome: había pasado años estudiando las emociones. ¡Debería haber sabido mejor cómo comportarme! Por otra parte, dejando de lado todo mi trabajo, hacía poco que era madre, y esa era la primera vez que había visto a mi hijo tan angustiado; y, por mal que lo hubiera hecho, solo quise consolarlo.

Tan pronto como Anthony entró por la puerta, le conté toda la historia.

–¿Te lo puedes creer? Noah estaba llorando, y yo le dije: «¡Todo está bien! ¡Todo está bien!».

Anthony, que es un médico muy pragmático pero también muy divertido, me miró mientras yo vociferaba. Por un momento permaneció en completo silencio, pero luego una sonrisa divertida apareció en su rostro y respondió:

–Todo está bien, Sue. Todo está bien.

YO TE VEO, TÚ ME VES

El hecho de que seas emocionalmente ágil ayudará a tus hijos a aprender las mismas habilidades. Sin embargo, también puedes adoptar otras medidas, más proactivas.

¿Recuerdas las *reglas de exhibición* del capítulo 3? Son las lecciones que enseñamos a nuestros hijos acerca de lo que es y no es una respuesta emocional apropiada a cualquier situación dada. En casos extremos, una regla de exhibición puede manifestarse a través de una instrucción como: «¡Espabila! Los niños mayores no lloran», lo cual le indica al niño que las emociones incómodas son signos de debilidad y deben evitarse.

En casos menos evidentes, podemos intentar ignorar la frustración o la tristeza del niño: «¡Oh!, está cansado», «Tiene hambre» o «Es una fase». Otras veces tratamos de endulzar su angustia: «¡Oh, cariño!, tú sabes que en realidad no te sientes así» o «Todo está bien, todo está bien» (¡sí, soy culpable de este cargo!). Estos mensajes pueden ser contraproducentes aunque los ofrezcamos desde el amor.

También podemos caer en la trampa de intentar arreglar cualquier cosa que esté mal. Nuestra hija regresa de la escuela y dice: «Nadie quiere jugar conmigo», y nosotros nos apresuramos a consolarla: «¡No te preocupes, yo jugaré contigo!». O bien nos ponemos en contacto enseguida con los padres de esas «niñas malas» para organizar juegos o limar asperezas. Estas son formas perfectamente naturales y comprensibles de tratar de poner remedio a la infelicidad de un ser querido. Sin embargo, si bien el hecho de tener este tipo de respuestas puede resolver el problema inmediato, priva al niño de la oportunidad, tremendamente importante, de sentarse con sus sentimientos difíciles –*mostrarse* ante ellos, separarse de ellos y aprender de esas situaciones, a veces desgarradoras, de la vida real–. Esas respuestas también le indican, sin que nos demos cuenta, que no confiamos en su

capacidad de resolver los problemas. Por otra parte, cuando nos tomamos tiempo para permitir que nuestros hijos reconozcan sus sentimientos y los tranquilizamos diciéndoles que son normales y saludables, estamos haciendo mucho por ayudarlos a desarrollar las herramientas que necesitarán para convertirse en adultos de provecho, emocionalmente ágiles.

El más grande de los grupos étnicos de Sudáfrica, los zulúes, se saludan diciéndose «Sawubona», que literalmente significa «te veo». Lo que esto implica es que al verte te traigo a la existencia. Me encanta esta percepción porque resume perfectamente el primer paso, que además es uno de los más importantes, de la enseñanza de la agilidad emocional. Por el simple hecho de permitir que nuestros hijos sepan que los vemos en su integridad, claramente y sin juzgarlos, les estamos indicando que aceptamos y validamos su experiencia emocional. Como beneficio adicional, los ayudamos a calmarse cuando hacemos esto, porque los niños suelen mostrar una mitigación de su intensidad emocional cuando un padre está emocionalmente presente. Así que, a pesar de nuestro deseo de arreglar las cosas o de hacer que todo mejore lo antes posible, es mejor que nos detengamos y escuchemos a nuestros hijos y que les mostremos, por medio del ejemplo, cómo crear un espacio entre el estímulo y la respuesta.

Cuando un niño se siente totalmente visto y reconocido por quienes tiene alrededor, es difícil que no se sienta querido y a salvo. Estoy segura de que todos hemos visto niños pequeños en el patio de recreo que salen corriendo a explorar algo nuevo, si bien miran hacia atrás para asegurarse de que sus cuidadores siguen estando allí, y a continuación confían en que seguirán estando. Es esta sensación de seguridad –lo que los psicólogos llaman *apego seguro*– lo que está en el centro de la capacidad que tiene cualquier niño de exponerse valientemente al gran mundo. [6] El apego seguro es el factor de estabilización de la vida emocional del niño a partir de los once años aproximadamente y durante la adolescencia, y afecta también a la constitución de sus relaciones en la edad adulta.

El sentido de apego seguro del niño (la idea de que «soy querido y aceptado con todas mis virtudes, y también con todos mis defectos e imperfecciones») le permite no solo correr riesgos en el mundo, sino también correr riesgos con sus propias emociones. Al saber que no se verá minusvalorado, rechazado, castigado o avergonzado por sentir lo que siente, podrá examinar su tristeza, su felicidad o su enojo y averiguar cómo gestionar cada una de estas emociones o cómo responder a ellas.

El niño que se siente libre de experimentar todo tipo de emociones sin miedo a ser castigado o sin necesidad de autocensurarse aprende algunas lecciones clave:

- «Las emociones pasan. Son transitorias. No hay nada en la experiencia mental que exija una acción».
- «Las emociones no deben dar miedo. Por más grande o mala que parezca una sensación en particular en el momento, soy más grande que ella».

- «Las emociones son maestras. Contienen información que puede ayudarme a averiguar qué es lo que me importa –y qué es lo que les importa a los demás–».

Por otra parte, hay que dejar algo claro: si bien el hecho de educar a los niños en la agilidad emocional requiere reconocer y aceptar sus sentimientos sin censurarlos, esto *no* significa que deban tolerarse sus rabietas o comportamientos irracionales. Puedes facilitar que tus hijos sepan que sus sentimientos son reales y tan importantes como los de cualquier otra persona («veo que estás muy molesto con tu hermanita. Y sí, entiendo que, ahora mismo, quieras regalarla»), sin sugerirles que haya que actuar a partir de cada sentimiento. Al ayudar a tu hijo a que aprenda a etiquetar sus emociones, a que gane perspectiva y a que ponga distancia entre su impulso y su acción estás reforzando en él la idea de que si bien no tiene que reprimir sus sentimientos, a veces debe reprimir sus comportamientos.

Como ya he dicho, puede ser difícil dar este tipo de respuesta compasiva a la vez que ligeramente desapegada cuando tu hijo está tumbado bocabajo en un pasillo del supermercado gritando y pataleando, o cuando tu hija adolescente salió de su dormitorio por la ventana y desapareció sentada en la parte de atrás de una motocicleta con el hijo de Petersen. Pwero tanto en el caso de los padres como en el caso de los hijos, la fase del «mostrarse» es la que establece las bases para la fase de la toma de distancia –el «desenganche» que evita que nuestras emociones más fuertes se apoderen de nosotros–.

CÓMO PENSAR, NO QUÉ PENSAR

Hace poco le pregunté a mi madre si recordaba la historia que conté antes sobre aquella ocasión en la que traté de huir de casa y acabé dando vueltas a la manzana durante horas y horas. Se rio; por supuesto que la recordaba. Luego me contó algo que yo no sabía: mientras yo había estado haciendo ese recorrido durante todo ese tiempo, ella me había estado siguiendo, a media manzana de distancia. Después de todo, yo solo tenía cinco años y no iba a permitir de ninguna de las maneras que deambulara sola por esas calles peligrosas.

En su inmenso mérito está el hecho de que no trató de mitigar mi disgusto –con lo que podría haberme enseñado a embotellarlo– ni trató de hacer que todo estuviese bien para calmarme. En lugar de eso, me permitió vivir con lo que sentía e incluso me dejó ejercer mi libre albedrío, por más desencaminado que estuviera. Todo el rato, sin embargo, estuvo presente y se aseguró de que yo estuviese fuera de peligro, y estaba dispuesta a intervenir en caso de que fuera necesario. En otras palabras, me mantuvo físicamente a salvo, pero me dio el don de la autonomía emocional.

La autonomía es un elemento fundamental de la prosperidad a lo largo de toda la vida y es crucial para el desarrollo moral de los niños. Autonomía significa autogobierno, o regirse por el propio yo. [7] En términos psicológicos, una persona autónoma vive de

acuerdo con las elecciones que lleva a cabo. Pero la autonomía no es lo mismo que la mera independencia. Cuando un adolescente grita: «¡No eres mi jefe! ¡Estaré fuera toda la noche si quiero!», parece que se esté mostrando muy independiente, pero un comportamiento no es autónomo si está impulsado por la presión de los compañeros, los malos hábitos, las compulsiones o las emociones caóticas. Los actos verdaderamente autónomos son aquellos de los que nos responsabilizamos plenamente y son totalmente respaldados por nuestro yo más profundo, sin vernos coaccionados ni por el exterior ni por nuestros propios impulsos descontrolados. El adolescente que viola su toque de queda como acto de rebeldía no está actuando de forma más autónoma que el adolescente que siempre llega a casa cuando se le dice porque tiene miedo de que lo castiguen, o porque se sentiría culpable si traicionase la confianza de sus padres. En este ejemplo, el adolescente que actúa con autonomía podría llegar a casa a la hora porque considera que la norma es perfectamente válida y razonable.

Puedes fomentar la autonomía de tu hijo por estos medios:

- Respétalo por como realmente es (por ejemplo, alguien a quien le encanta dibujar) en lugar de pretender que sea como a ti te gustaría que fuera (por ejemplo, alguien a quien le encantase la lucha libre).
- Dale la capacidad de elegir siempre que sea posible –lo cual no es lo mismo que no poner límites, no manifestar expectativas o satisfacer todos sus caprichos–.
- Proporciónale una justificación para las decisiones que tomas cuando la elección no es posible. «¡Porque lo digo yo!» no es una justificación fomentadora de la autonomía cuando quieres que tu hijo pequeño agarre tu mano al cruzar la calle. «Porque tú eres pequeño y los conductores podrían no verte, pero a mí me van a ver» sí es un razonamiento apropiado.
- Reduce al mínimo las recompensas externas, como las calcomanías, los juguetes o el dinero en efectivo, como premio por los comportamientos tales como hacer pis en el orinal en lugar de hacerlo en el pañal, hacer los deberes o sacar buenas notas.

Los dos últimos puntos de esta lista son especialmente importantes para ayudar a los niños a encontrar las motivaciones basadas en el propio deseo que se analizan en el capítulo 7. Los niños educados en una economía del trueque o el soborno, al igual que los educados en un entorno de «mando y ordeno», no desarrollan el yo fuerte y autónomo que puede permitirles distinguir entre sus auténticos deseos y las respuestas preprogramadas –tanto si estas son de rebeldía como si son de acato–. Y las personas a las que se ha enseñado a actuar con la expectativa de obtener recompensas externas son menos felices, tienen menos éxito y gozan de relaciones menos satisfactorias que aquellas que parten de motivaciones internas. [8]

El fomento de la autonomía también ayuda a los niños a desarrollar un conjunto de valores propios, independiente de las recompensas y las exigencias. Esto será especialmente importante cuando se hallen enfrentados a elecciones más ambiguas, en las que la recompensa no sea segura –por ejemplo, cuando deban decidir si asumir o no un riesgo creativo–. También será importante cuando se vean ante situaciones en las que no haya unas reglas predefinidas («¡Nunca dijiste que *no podía* tomar tu coche prestado para ir a Tijuana!»). Solo cuando los niños están adecuadamente guiados hacia el aprendizaje y la confianza en sus propios valores pueden descubrir sus verdaderas motivaciones –aquellas que van a conducirlos a la auténtica prosperidad–.

Dicho todo esto, habrá momentos en los que el niño deberá afrontar un peligro inmediato. Evidentemente, en esos momentos, nuestro deseo de alentar su autonomía debe dejar paso a las intervenciones de sentido común. Cuando me «escapé» a los cinco años, mi madre pudo ver que no estaba tratando de cruzar la calle y que no llegaría demasiado lejos, así que estuvo dispuesta a darme cierta libertad. Si hubiese decidido irme de casa para siempre a los trece años, estoy segura de que ella habría adoptado una postura mucho más fuerte contra mi deseo de ir por libre.

EDUCAR A LOS HIJOS EN LA EMPATÍA

Educar a los hijos a partir de la agilidad emocional no consiste solamente en expresarles nuestra empatía en un momento dado. Se trata de tener un comportamiento empático con regularidad, para que ellos puedan aprender a tenerlo. Puede ser que tu cónyuge y tú no veáis ninguna razón por la cual el primer día en una nueva escuela deba ser aterrador, pero podéis reconocer que vuestra hija lo vea de esta manera. Con este reconocimiento, ambos le brindáis seguridad y alentáis su instinto natural de tener en cuenta los sentimientos de los demás. ¿Por qué intentan ser tan duros los «chicos duros»? ¿Quién más podría sentirse solo y fuera de lugar?

Este es el proceso que permite el desarrollo de la empatía en los niños. A medida que maduran, perciben al compañero de clase que los demás han dejado de lado, al estudiante de intercambio tímido que lucha con la barrera del idioma, a la cajera que tiene un mal día, a la anciana que acaba de comprar en el supermercado y necesita que la ayuden llevándole una bolsa. Más tarde, es probable que sintonicen con cuestiones de mayor alcance que tengan que ver con la justicia y la inclusión, en el ámbito de la comunidad local y de la sociedad en general. Pero la empatía y la toma de perspectiva no pueden inculcarse por decreto.

En un estudio llevado a cabo en la Universidad de Cornell, los investigadores les mostraron a niños de tres y cuatro años una muñeca «triste» llamada Doggie. A continuación, se les entregó un recurso valioso: una pegatina con forma de estrella. A un grupo de niños se les presentó la dura elección de darle su pegatina a Doggie o guardársela para ellos. Un segundo grupo tenía ante sí una elección más fácil: darle la pegatina a

Doggie o devolverla al investigador. Y a los niños de un tercer grupo se les dijo que *tenían* que compartir sus pegatinas con Doggie. Más tarde, cuando les enseñaron a los niños otra muñeca «triste», llamada Ellie, les dieron tres pegatinas a cada uno y la opción de compartir todas las que quisieran. Los niños que habían estado antes en el primer grupo (a quienes se les había dado la opción de compartir la pegatina con Doggie o guardársela) le dieron más pegatinas a Ellie que los niños de los otros dos grupos. En otras palabras, aquellos a quienes se les había dado libertad de elección se mostraron más generosos que aquellos que habían sido coaccionados. [9]

Forzar a tu hijo a invitar a un compañero de clase solitario a su fiesta de cumpleaños o amenazar con castigar a tu hija si no se disculpa por un comentario insensible que hizo en el patio puede ser una solución rápida y proporcionar una sensación de alivio temporal. Pero solamente por medio de permitir que tus hijos actúen de forma autónoma, a partir de alentarlos a profundizar en sí mismos para que descubran sus auténticas motivaciones, puedes ayudarlos a liberar su propio potencial empático.

Cabe aplicar esto mismo a los comportamientos éticos básicos, como decir la verdad. En un estudio llevado a cabo con conjuntos de dos sujetos, integrados por un niño o una niña de trece años y uno de sus padres, se preguntó a los adolescentes cómo les habían tratado sus padres durante los últimos meses. Y se reveló que había una conexión directa entre lo mucho o poco que el padre trataba de controlar el comportamiento y los pensamientos de su hijo adolescente y lo bien o mal que este comprendía el valor que tenía decir la verdad. Los adolescentes tendían más a entender los beneficios de decir la verdad y los costes de mentir si estaban de acuerdo con estas declaraciones: «Cuando mi padre/madre me pedía que hiciera algo, me explicaba por qué quería que hiciera eso», «Mi padre/madre me dio muchas oportunidades de tomar mis propias decisiones sobre mis actos» y «Mi padre/madre estaba abierto(a) a mis pensamientos y sentimientos incluso cuando eran diferentes de los suyos». Por otra parte, aquellos que afirmaron creer que el hecho de decir la verdad tenía consecuencias desagradables estuvieron de acuerdo con estas declaraciones: «Mi padre/madre me hacía sentir culpable por nada y por todo», «Mi padre/madre se negaba a aceptar que yo quisiese hacer algo por mera diversión, sin tratar de ser el/la mejor» y «Cuando me negaba a hacer algo, mi padre/madre me amenazaba con quitarme ciertos privilegios para forzarme a hacerlo». [10]

El hecho de fomentar la autonomía de los hijos también presenta ventajas desde el punto de vista eminentemente práctico: no siempre estarás ahí con tu hijo adulto, tomándolo de la mano a cada paso del camino y ayudándolo a posicionarse frente a cada dilema ético y cada elección (¡al menos, eso espero!). Tampoco estarás ahí para ayudarlo a tomar distancia y desengancharse cada vez que se enfrente a una emoción fuerte o a un pensamiento irreflexivo. Cuando uno es un niño o incluso un adolescente, normalmente se le perdonan sus actos necios y desconsiderados. Pero si bien un joven de dieciséis años

probablemente será perdonado por desinflar los neumáticos del director del instituto (si lo hace una sola vez), un hombre de veintiséis que haga lo mismo con el coche del jefe no es probable que reciba un trato tan benévolo.

***

Cuando tenía unos ocho años, les robé un poco de dinero a mis padres. Aún recuerdo la cantidad: fueron dos rands sudafricanos, que al cambio actual serían el equivalente a unos tres dólares. Mis padres se dieron cuenta de lo que había hecho cuando llegué a casa con un cargamento de golosinas –y una historia evidentemente falsa acerca de que un amigo muy generoso me las había comprado–.

Mis padres me llevaron a dar una vuelta en el coche –íbamos solo nosotros tres: mi madre y mi padre delante y yo en el asiento trasero– y tuvieron una conversación muy seria conmigo. Hablaron de lo decepcionados que estaban con mi comportamiento y me dijeron que robar y mentir no eran cosas que hiciéramos en nuestra familia. Luego me ayudaron a pensar en cómo podía enmendar el entuerto; sus recomendaciones incluyeron devolver el dinero y pedir disculpas al amigo a quien había involucrado.

Fue evidente que se tomaron el asunto muy en serio, pero también tuvieron mucho cuidado de no avergonzarme delante de mis hermanos. Y no gritaron ni usaron tácticas para asustarme. Fueron claros y conservaron la calma, y creo que eran conscientes de lo que querían lograr. Al ayudarme a entender el impacto emocional que mi comportamiento había tenido en ellos y en mi amigo, y no sermonearme sobre lo incorrecto que era lo que había hecho, me permitieron ganar perspectiva sobre mis actos en lugar de inducirme a adoptar una postura defensiva –un comportamiento que suele conducir a más mentiras–. No me castigaron, sino que me dijeron cuáles eran sus expectativas. Como resultado, me sentí culpable pero no avergonzada (la diferencia entre ambos sentimientos es fundamental, como veíamos en el capítulo 4) y me sentí motivada a resolver el problema. Por otra parte, si me hubiesen obligado a disculparme, tal vez habrían escuchado las palabras que querían oír, pero no me habrían dado la oportunidad de examinar y procesar los sentimientos que habían motivado mi comportamiento.

La verdad era que me sentía sola en la escuela, y esta soledad se agudizaba cada vez que la pandilla de chicas que más me gustaba salía a comprar golosinas a la hora del recreo, algo que yo no solía poder hacer, por no tener dinero. Puesto que mis padres me ayudaron a enfrentarme a ese malestar, pude tener una conversación con ellos no solo acerca de mi asunción de responsabilidad en relación con mi comportamiento, sino también en relación con las estrategias que podía utilizar para conocer mejor a algunas de mis compañeras de clase y divertirme más con ellas –sin robar–. También aprendí a tener una conversación difícil cuyo desenlace fuese fructífero, que no es poco.

Si mis padres se hubiesen limitado a castigarme, no habría experimentado ese proceso de maduración. O, peor aún, podría haber empezado a pensar en mí misma como en la niña que roba, o mis padres podrían haber hecho lo mismo. Al evitar esta reacción, no sacaron las cosas de quicio: concibieron el incidente como algo que había ocurrido una sola vez y que constituía una oportunidad de aprendizaje. Internamente, se encontraron conmigo donde yo estaba, no donde querían que estuviera, y eso marcó toda la diferencia.

EL ENTRENAMIENTO EMOCIONAL

Como ya hemos determinado, la educación de los niños en la agilidad emocional empieza con ayudarlos a *mostrarse* y reconocer todos sus sentimientos, incluidos los difíciles. Y no solo eso. Si bien el hecho de *mostrarse* tiene mucho que ver con reconocer las emociones («¿Cómo te sientes?»), no podemos olvidar ese otro componente importante de la agilidad emocional que es pasar por el trance («¿Cuáles son algunas de las opciones de las que dispones para hacer frente a esto?»). Ahí la agilidad emocional se encuentra con la búsqueda de medidas prácticas que permitan lidiar con la situación, sea cual sea.

Lo mejor para llevar a cabo este afrontamiento es animar a los niños a generar una lluvia de ideas. Cuando los apoyamos para que encuentren respuestas por sí mismos –soluciones que sean significativas para ellos–, desarrollan la autonomía que les ayudará a manejarse en la vida y el sentido de la responsabilidad implícito en dicha autonomía.

Y aquí volvemos a encontrarnos con la idea de los pequeños ajustes: pequeños cambios que ayuden a nuestros hijos a asumir desafíos y avanzar hacia lo que es importante para ellos. En este caso, conviene que se enfoquen fundamentalmente en el *proceso*: que estén abiertos a experimentar, a darse oportunidades y a descubrir lo que pueden aprender, en lugar de fijarse en un resultado ideal. Es decir, no hay que fomentar que piensen en términos de éxito o fracaso. Si tu hija está preocupada por cómo hacer amigos en su nueva escuela, no es probable que se acerque a todos los compañeros a la vez, por lo que podrías preguntarle: «¿Qué lugares son buenos para empezar a conectar con gente?». Al adolescente que navega por el mundo de los medios sociales adolescentes, que suele ser duro (ahí las discusiones y los insultos son inevitables), puedes preguntarle: «¿Qué estrategias podrías utilizar para tratar con las personas con las que no estás de acuerdo?».

Hace un tiempo, un colega mío (llamémoslo Jon) participó en un torneo de golf para padres e hijos con su pequeño, de seis años de edad. Los adultos jugaban contra los adultos y los niños contra los niños, pero hacia la mitad del torneo Jon se encontró con que su hijo, Keith, estaba llorando. Le dio un abrazo y le preguntó suavemente a qué se debían sus lágrimas, pero estaba claro que por más mimos que le diera y conversaciones que le ofreciera no llegarían al núcleo del asunto con la rapidez que requería la continuidad de su participación en el torneo.

Así que Jon le sugirió a Keith que estaba bien que llorara si lo necesitaba. Pero también le preguntó si era posible que llorara *y* jugara al golf al mismo tiempo. Le prometió a su

hijo que si podía recorrer los nueve hoyos, explorarían completamente la razón de su disgusto tan pronto como terminara el torneo. Keith estuvo de acuerdo, y padre e hijo se volvieron a separar y jugaron hasta el final en sus respectivos equipos. Keith incluso lo hizo lo suficientemente bien como para ganar un trofeo.

Con un padre menos hábil, la situación podría haberse convertido fácilmente en una historia de embotellamiento, en que las emociones difíciles se habrían enterrado y padre e hijo habrían seguido jugando como si nada. (¿Recuerdas a Tom Hanks en la película *Ellas dan el golpe*, cuando grita: «¡No se llora en el béisbol!»?). A menudo, cuando les exigimos a los niños llorosos o enojados que se comporten de una manera más socialmente aceptable, les transmitimos sin querer el mensaje de que sus sentimientos no nos importan.

Pero Jon hizo una pequeña pausa para mostrarse comprensivo y reconocer y aceptar la angustia de su hijo. Esto bastó para ayudar a Keith a tomar distancia y estar con sus emociones de forma consciente y compasiva mientras seguía haciendo lo que necesitaba hacer en esos momentos: acabar de jugar al golf.

Cuando más tarde tuvieron tiempo para mantener una conversación, Jon descubrió que su hijo se había disgustado porque había perdido una pelota de golf. En la mente infantil de Keith, las pelotas eran caras, por lo que ese pequeño incidente lo llevó a experimentar un gran pánico.

Jon me dice que ahora, muchos años después, aún le recuerda a su hijo que es posible llorar y jugar al mismo tiempo. De hecho, este tipo de enfoque compasivo de «seguir jugando en medio de las emociones» puede ser la esencia de la agilidad emocional.

ESO ES TODO

Malala. Hasta 2009, la mayoría de la gente nunca había oído este nombre. Pero esta adolescente pakistaní ganadora del Premio Nobel se ha convertido desde entonces en un símbolo universal de la valentía y la fortaleza de carácter. A los once años de edad, Malala Yousafzai empezó a escribir un blog para la BBC, bajo un pseudónimo, sobre su vida en el noroeste de Pakistán, donde los militantes islámicos talibanes, que controlaban la región, prohibían a la mayoría de las niñas ir a la escuela. En su blog, Malala habló sobre lo importante que era que las niñas recibiesen educación.

Después de que un reportero de *The New York Times* hiciese un documental sobre su vida en 2010, Malala recibió reconocimiento en todo el mundo... y amenazas de muerte dentro de su propio país. En 2012, los talibanes enviaron a un hombre armado a matarla mientras volvía a casa en el autobús escolar. Cuando el asesino subió al autobús y amenazó con matar a todas las muchachas, Malala, que tenía quince años, no dudó en identificarse como la chica que estaba buscando. Disparó tres veces. Una bala le dio en la cabeza.

El padre de Malala, Ziauddin, es un activista en el terreno de la educación, y ambos progenitores la habían criado, por medio del ejemplo, para que defendiese aquello en lo que creía. Mientras su hija estaba inconsciente, en estado crítico, su angustiado padre se

preguntó si había hecho lo correcto al promover su activismo. El único consuelo de sus padres era saber que la motivación de Malala era tan importante para ella que estaba dispuesta a mirar a la muerte directamente a la cara.

Mientras la adolescente se recuperaba de sus heridas, su madre y su padre descubrieron que el coraje que habían mostrado en la forma en que habían educado a su hija también les había beneficiado a ellos. «Ella nos consoló», dijo su padre en un discurso que dio poco antes de que Malala ganara el Premio Nobel de la Paz en 2014. Nunca nadie lo había ganado a tan corta edad (a los diecisiete años). «Aprendimos de ella la forma de ser resilientes en los momentos más difíciles. –Y para que no creamos que su historia no es aplicable a nuestros propios hijos, añadió–: Es como cualquier chica. Se pelea con sus hermanos y llora cuando no sabe hacer todos los deberes».

El verdadero mensaje de Ziauddin, sin embargo, vale la pena que lo incorporen todos los padres: «¿Qué ha hecho que Malala sea tan especial, tan atrevida y tan equilibrada? No me pregunten qué fue lo que hice. Pregúntenme qué fue lo que no hice. No le corté las alas. Eso es todo». [11]

---

1 Bronson, P. (3 de agosto de 2007). «How not to talk to your kids». *New York Magazine*.

2 Davidson, C. N. (2012). *Now you see it: How technology and brain science will transform schools and business for the 21st century*. Nueva York, USA: Penguin.

3 Lythcott-Haims, J. (2015). *How to raise an adult*. Nueva York, USA: Henry Holt.

4 Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1995). «Human autonomy: The basis for true self-esteem». En M. H. Kernis (ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Nueva York, USA: Plenum Press.

5 Snyder, J., Low, S., Bullard, L., Schrepferman, L., Wachlarowicz, M., Marvin, C. y Reed, A. (2012). «Effective parenting practices: Social interaction learning theory and the role of emotion coaching and mindfulness». En Robert E. Larzelere, Amanda Sheffield Morris y Amanda W. Harrist (eds.), *Authoritative parenting: Synthesizing nurturance and discipline for optimal child development*. Washington, D. C.: American Psychological Association; Taylor, Z., Eisenberg, N., Spinrad, T., Eggum, N. y Sulik, M. (2013). «The relations of ego-resiliency and emotion socialization to the development of empathy and prosocial behavior across early childhood». *Emotion*, 13 (5), 822-831; Katz, L., Maliken, A. y Stettler, N. (2012). «Parental meta-emotion philosophy: A review of research and theoretical framework». *Child Development Perspectives*, 6 (4), 417-422; Eisenberg, N., Smith, C. y Spinrad, T. L. (2011). «Effortful control: Relations with emotion regulation, adjustment, and socialization in childhood». En R. F. Baumeister y K. D. Vohs (eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (2.ª ed.) (pp. 263-283). Nueva York, USA: Guilford Press.

6 John Bowlby describió la necesidad fundamental que tienen los niños de confiar en sus cuidadores y de sentirse vistos y aceptados, y de obtener respuestas. Propuso que, sobre la base de estas interacciones, los niños configuran modelos de trabajo (patrones mentales) en cuanto a las relaciones y el mundo que tendrán implicaciones durante toda su vida. Uno de los colegas de Bowlby, la experta en psicología del desarrollo Mary Ainsworth, desarrolló un sistema de clasificación para describir la calidad de la relación del niño con sus cuidadores. Aquel que ha desarrollado el apego seguro tiene la expectativa de que puede explorar libremente y de que su cuidador responderá y estará emocionalmente disponible cuando sea necesario. Bowlby, J. (1993). *El apego (El apego y la pérdida I)*. Barcelona, España: Paidós Ibérica; Ainsworth, M., Blehar, M., Waters, E. y Wall, S. (1978). *Patterns of attachment*. Hillsdale (New Jersey),

USA: Erlbaum; Ainsworth, M.D.S. y Bowlby, J. (1991). «An ethological approach to personality development». *American Psychologist*, 46 (4), 331-341.

7 Ryan, R. y Deci, E. (2006). «Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, selfdetermination, and will?». *Journal of Personality*, 74 (6), 1557-1586; Petegem, S., Beyers, W., Vansteenkiste, M. y Soenens, B. (2012). «On the association between adolescent autonomy and psychosocial functioning: Examining decisional independence from a self-determination theory perspective». *Developmental Psychology*, 48 (1), 76-88.

8 Kasser, T. (2002). *The high price of materialism*. Cambridge (Massachusetts), USA: MIT Press.

9 Chernyak, N. y Kushnir, T. (2013). «Giving preschoolers choice increases sharing behavior». *Psychological Science*, 24 (10), 1971-1979.

10 Bureau, J. y Mageau, G. (2014). «Parental autonomy support and honesty: The mediating role of identification with the honesty value and perceived costs and benefits of honesty». *Journal of Adolescence*, 37 (3), 225-236.

11 https://www.ted.com/talks/ziauddin_yousafzai_my_daughter_malala?language=en#t-658349.

CONCLUSIÓN: SÉ REAL

El clásico infantil *El conejo de* peluche cuenta la historia de la búsqueda, por parte de un animal de peluche, de lo que significa ser «real». [1] Al principio de la historia, el conejo tiene dificultades para encajar entre los otros juguetes de su propietario. El pequeño muchacho a quien pertenece perdió interés en él poco después de recibirlo, y los otros juguetes, muchos de los cuales parecen reales y contienen mecanismos que los hacen actuar como si fuesen de verdad, intimidan al conejo. Después de todo, él está hecho de tela y serrín y casi no se asemeja en nada a un verdadero conejo.

Finalmente, se hace amigo del viejo y sabio caballo de tela, quien lleva viviendo en el cuarto de los niños más tiempo que cualquier otro juguete.

—¿Qué es real? —le pregunta el conejo un día al caballo—. ¿Significa tener cosas que zumban dentro de ti y una palanquita fuera?

—Real no es cómo estás hecho —dice el caballo—. Es una cosa que te ocurre. Cuando un niño te quiere durante mucho, mucho tiempo, no solo para jugar, sino que realmente te quiere, entonces te conviertes en real.

—¿Duele? —pregunta el conejo.

El caballo admite que sí, pero añade que cuando uno es real, no le importa tanto que lo lastimen. Dice que el hecho de ser real «no les ocurre a menudo a quienes se rompen con facilidad, o tienen bordes afilados, o hay que tratarlos con mucha delicadeza». Ser real requiere desgastarse un poco, tal vez incluso llegar a estar un poco raído.

Una noche, el niño no puede encontrar a su perro de peluche favorito con el que dormir, de modo que su niñera saca el conejo de terciopelo de la caja de los juguetes y se lo da al pequeño para que duerma con él. Después de eso, el niño se une inseparablemente al conejo; lo abraza fuertemente en la cama, cubre de besos su nariz rosada y lo lleva a todas partes. Incluso lo lleva a jugar al jardín, y en una ocasión, accidentalmente, lo deja toda la noche a la intemperie. A causa de todo esto, el conejo está cada vez más raído y mugriento. Con el tiempo, su nariz pierde su color rosado.

En un momento dado, la niñera intenta retirar ese sucio juguete, pero el niño protesta diciendo que el conejo tiene que quedarse pues, insiste, es real. Estas palabras son, por supuesto, música para las orejas satinadas, aunque deterioradas, del conejo.

Finalmente, gracias a la intervención mágica del hada de los cuartos de los niños, el conejo de terciopelo se convierte en una criatura real, viva, y se adentra en el bosque. Antes, el conejo era real para el niño, pero ahora, dice el hada, será «real para todos».

***

Quienes estamos en el mundo «real» tal vez no seamos capaces de tocarnos con una varita mágica y transformarnos instantáneamente en las personas que más anhelamos ser. Pero si practicamos la agilidad emocional, no necesitamos la magia. Porque la agilidad emocional nos permite ser quienes somos realmente para todo el mundo, todos los días.

La agilidad emocional hace que no vivamos fingiendo ni interpretando un papel, lo cual provoca que nuestros actos estén dotados de un mayor poder, porque emanan de nuestros valores fundamentales y de nuestra fortaleza de base –es decir, de aspectos nuestros que son sólidos, auténticos y *reales*–.

Alcanzamos este nivel de realidad (este grado de agilidad emocional) no a través de la magia, sino a través de las pequeñas actitudes que adoptamos en muchos momentos de la vida diaria a lo largo de nuestra existencia. Puedes emprender hoy mismo el viaje hacia la agilidad emocional por medio de adoptar estas medidas:

- Nómbrate el gestor de tu propia vida y responsabilízate de tu propio desarrollo, tu carrera profesional, tu espíritu creativo, tu trabajo y tus conexiones.
- Acepta la totalidad de tu ser –con tu nariz que ha perdido el tinte, tus orejas raídas, tus emociones «buenas» y «malas» (con todo el paquete)– con actitud compasiva, valor y curiosidad.
- Da la bienvenida a tus experiencias internas, respira junto con ellas y siéntelas en lugar de apresurarte a buscar la manera de erradicarlas.
- Considera que tu identidad está en evolución y despréndete de las historias que ya no te sirven.
- Suelta los objetivos no realistas y acepta que estar vivo incluye sentirse lastimado, fallar, estresarse y cometer errores.
- Libérate de perseguir la perfección para que puedas disfrutar del proceso de amar y vivir.
- Ábrete al amor que vendrá con las heridas y a las heridas que vendrán con el amor; también al éxito que vendrá con el fracaso y al fracaso que vendrá con el éxito.
- Abandona la idea de que un día no tendrás miedos y, en lugar de ello, encuéntrate con tus miedos, con tus valores como guía, y sigue avanzando hacia lo que te importa. El coraje no es ausencia de miedo, es caminar con él.
- Elige el coraje en lugar de la comodidad por medio de implicarte vitalmente con nuevas oportunidades de aprender y crecer, en lugar de resignarte pasivamente a tus circunstancias.
- Reconoce que la belleza de la vida es inseparable de su fragilidad. Somos jóvenes, hasta que no lo somos. Gozamos de salud, hasta que enfermamos.

Estamos con las personas a las que queremos, hasta que ya no lo estamos.

- Aprende a escuchar el latido de tu propia razón de ser.
- Y, finalmente, acuérdate de «bailar si puedes».

---

1 Williams, M. (1998). *El conejo de terciopelo*. España: Everest. (La primera edición del original inglés, *The velveteen rabbit*, es de 1922).

AGRADECIMIENTOS

Así como se necesita una aldea para criar a un niño, se necesita una aldea global para publicar un libro. Más personas de las que puedo nombrar aquí configuraron *Agilidad emocional* con su apoyo, sus visiones, sus puntos de vista, su generosidad y su amor.

Antes de que existiera este libro, hubo un artículo, y antes de que existiera ese artículo, hubo ideas e investigaciones. He tenido el privilegio de conocer a algunos de los psicólogos motivacionales y científicos del comportamiento más importantes del planeta y aprender de ellos. Henry Jackson, tu fe en mí estimuló mi investigación sobre las emociones y su impacto en la vida cotidiana. Peter Salovey, no puedo pensar en ninguna persona más innovadora, amable y generosa. Tu pensamiento, así como el de Jack Mayer y David Caruso, ha configurado una generación de investigadores y profesionales. Martin Seligman, Ed Diener y Mihaly Csikszentmihalyi, vuestra visión de un foro en el que investigadores nuevos y experimentados pudieran reunirse y aprender unos de otros fue fundamental para muchas carreras, incluida la mía. Marc Brackett, Alia Crum, Robert Biswas-Diener, Michael Steger, Sonja Lyubomirsky, Todd Kashdan, Ilona Boniwell, Adam Grant, Dorie Clark, Richard Boyatzis, Nick Craig, Andreas Bernhardt, Konstantin Korotov, Gordon Spence, Anthony Grant, Ellen Langer, Amy Edmondson, Whitney Johnson, Gretchen Rubin y muchos otros colegas, vuestras ideas han alimentado los contenidos de este libro, y os estoy profundamente agradecida por vuestra generosidad y vuestro trabajo.

Mi pensamiento se ha visto profundamente influido por las investigaciones llevadas a cabo por la Asociación para la Ciencia del Comportamiento Contextual y por los enriquecedores debates sobre la lista Aceptación y Compromiso para Profesionales; quiero destacar especialmente las contribuciones de Steven Hayes, Russ Harris, Joseph Ciarrochi, John Forsyth, Donna Read, Rachel Collis, Kelly Wilson, Hank Robb, Maarten Aalberse, Kevin Polk, Lisa Coyne, Daniel Morán, Amy Murrell y Louise Hayes. Este foro establece el punto de referencia para la apertura al aprendizaje, la curiosidad y el compartir, en el contexto de una humildad reconfortante.

Ruth Ann Harnisch, no hay palabras con las que pueda transmitirte mi agradecimiento por tu apoyo y aliento. Tú y Bill Harnisch sois una destacada fuerza del bien en el mundo. Si no fuese por vosotros y por el trabajo pionero de la Fundación Harnisch, que incluye la labor de la querida Linda Ballew, Jennifer Raymond, Lindsey Taylor Wood y todos vuestros colegas visionarios, el Instituto del *Coaching* no existiría, y este campo no habría visto el desarrollo que ha experimentado. Scott Rauch, Philip Levendusky, Shelly Greenfield, Lori Etringer y las muchas otras personas que trabajáis en el hospital McLean y en la

Universidad de Harvard haciendo un trabajo tan importante, gracias por vuestro apoyo en la creación del instituto. Carol Kauffman y Margaret Moore, cofundadoras del instituto junto conmigo, ha sido un trayecto maravilloso, y no pude imaginar a dos mejores amigas con las que recorrerlo. Mis fabulosos compañeros Jeff Hull, Irina Todorova, Chip Carter, Laurel Doggett, Sue Brennick, Ellen Shub y Stephenie Girard, mi vida es inmensamente más rica gracias a que os he conocido.

Alison Beard y Katherine Bell, vosotras creísteis en las ideas que había detrás de *Agilidad emocional* y fuisteis miembros fundamentales del grupo que dio forma al artículo publicado en la *Harvard Business Review* que fue el origen del libro. Ha sido maravilloso conoceros a lo largo de los años, junto con el resto del equipo de *HBR*, integrado, entre otras personas, por Courtney Cashman, Ania Wieckowski, Amy Gallo, Melinda Merino y Sarah Green Carmichael. Hacéis un gran esfuerzo para traer ideas importantes e innovadoras al mundo de los negocios, y lo hacéis con éxito. Gracias.

Sin la increíble Brooke Carey, de Penguin Avery, la versión original de este libro (en inglés) no existiría. Brooke apoyó *Agilidad emocional* desde que era una mera propuesta hasta que llegó a ser un libro acabado. Su orientación y su juicio fueron impecables en cada etapa del recorrido. Brooke, cuentas con mi profundo aprecio, para siempre. Estoy especialmente agradecida a Megan Newman y Caroline Sutton por creer en este trabajo y apoyarlo; al equipo de publicidad y *marketing*, que incluye a Lindsay Gordon, Anne Kosmoski, Farin Schlussel y Casey Maloney, y a la extraordinaria correctora, Maureen Klier. Todas vosotras habéis contribuido a este libro de muchas maneras. Ha sido un honor y un privilegio trabajar con un equipo tan profesional, alentador y divertido. Mi agradecimiento también a las maravillosas personas de Penguin Life: Joel Rickett, Julia Murday, Emma Brown, Emily Robertson, Richard Lennon y Davina Russell. Bill Patrick, este libro no sería lo que es sin tu extraordinario intelecto, tu humor y tu capacidad de articular lo difícil. He aprendido mucho de ti. Melanie Rehak y Lauren Lipton, estoy muy agradecida por vuestras contribuciones y vuestras ideas editoriales.

Christy Fletcher, mi extraordinaria agente, ¿cómo puedo darte las gracias? Déjame contar las formas en que has apoyado este libro: con tu humor, con tus ánimos, con tu atención al detalle, con tu intelecto, con tu sorprendente perspicacia, con tu amistad... y de muchas más formas. Tú, la brillante Sylvie Greenberg, Hillary Black y el resto de los integrantes de Fletcher & Company sois un equipo entre un millón. Cualquier autor que tenga el privilegio de trabajar con vosotros puede considerarse muy afortunado.

He tenido el placer de trabajar con un destacado grupo de profesionales en Evidence Based Psychology. Nunca habría escrito este libro si no hubiese contado con la organización, la ayuda, la flexibilidad y las habilidades de Kimbette Fenol. Jennifer Lee, Amanda Conley, Christina Congleton, Karen Monteiro y Jenni Whalen, estoy agradecida de haber compartido este camino con vosotras. Quiero expresar también mi agradecimiento a aquellos buenos amigos y clientes que habéis mostrado interés en mi trabajo y en mi labor

como escritora; conoceros ha sido una experiencia muy importante. Al escribir estos agradecimientos me he dado cuenta de que debería mencionar a tantos de vosotros que no podría poner todos vuestros nombres. Karen Hochrein, Michael Liley, Jim Grant, Fabian Dattner, David Ryan, Mike Cullen, Sara Fielden, Tracey Gavegan, Helen Lea, Libby Bell, Sam Fouad, Nicole Blunck, Tim Youle, Jennifer Hamilton, Matt Zema, Graham Barkus, Mike Mister, Leona Murphy, Andy Cornish, Alison Ledger, Stephen Johnston, Juraj Ondrejkovic y mis muchos otros pacientes y colegas que habéis compartido conmigo, gracias por enriquecer mi vida con vuestra amistad y mi pensamiento con vuestras ideas.

Todo niño y todo adolescente necesita a determinados adultos, además de sus padres, que los quieran, los orienten y los aconsejen. Meg Fargher es la profesora que se describe en *Agilidad emocional*. Meg, me mostraste que el aprendizaje y la luz existen incluso en la muerte. Shalom Farber, estuviste ahí para mí de muchas maneras, con tu mano amiga y tus buenos consejos. Te quiero y te echo de menos. Glynis Ross-Munro, viste en mí unas posibilidades que yo misma no veía. Las tres tuvisteis un impacto positivo sobre mí, de más formas de las que se pueden describir. Gracias.

Soy quien soy gracias a los muchos amigos y familiares que me han querido y han estado ahí a lo largo de mi vida. Mi gran amistad con la extraordinaria Yaël Farber empezó cuando yo tenía solamente tres años. Aly, hemos hecho camino juntas fuertemente agarradas de la mano. Gracias. Laura Bortz, hace más de cuatro décadas que somos amigas. Eres amable y generosa y ocupas un lugar especial en mi corazón. Charlotte y Moshe Samir, Sam Sussman, Liezel David, Alex Whyte y Richard y Robyn Samir, estoy muy agradecida de que seamos familia. Lisa Farber y José Segal, Heather Farber, Tanya Farber, Sharon y Gary Aaron, Joelle Tomb y Chris Zakak, Jillian Frank, Bronwyn Fryer, Charbel El Hage, Janet Campbell, Bill y Maureen Thompson, Trula y Koos Human: gracias por los recuerdos, las risas y vuestro apoyo.

Estoy agradecida más allá de toda medida a mi madre, Veronica; a mi desaparecido padre, Sidney; a mi hermana, Madeleine, y a mi hermano, Christopher. Vosotros habéis impartido las lecciones de las que habla este libro: la compasión, la perseverancia, el valor que tienen todas las emociones y lo importante que es seguir el propio camino.

Anthony Samir, mi querido marido, eres mi compañero de vida, mi mejor amigo, mi *coach* y mi confidente. Noah y Sophie, vivo imbuida de vuestro amor, vuestros ánimos y vuestra aceptación. Me siento extraordinariamente afortunada por el hecho de que me elegisteis como madre. La alegría y la belleza presentes en mi mundo se deben a vosotros tres. Gracias a cada uno de vosotros. Llevo vuestro corazón conmigo, en mi propio corazón.

RECURSOS

PARA TI

Si quieres unirte a las más de cien mil personas que han realizado un cuestionario personalizado para evaluar su agilidad emocional, de forma gratuita, y acceder a recursos adicionales, visita:

www.susandavid.com/learn *

PARA TU ORGANIZACIÓN O EMPRESA

Para desbloquear el poder de la agilidad emocional en tu organización o empresa; para lograr una cultura de trabajo flexible, innovadora y comprometida; y para descubrir las evaluaciones personalizadas de agilidad emocional disponibles *online* y las claves del discurso de Susan David, visita:

www.susandavid.com *

* Recursos disponibles en inglés.

SOBRE LA AUTORA

La doctora en Psicología Susan David, ha sido galardonada por la Facultad de Medicina de la Universidad de Harvard. Es cofundadora y codirectora del Instituto de Coaching del Hospital de McLean y dirige la empresa Evidence Based Psychology, una pequeña y exclusiva consultora de negocios.

Su libro, que ha sido superventas del Wall Street Journal, se basa en la idea de la «Agilidad Emocional», concepto que fue considerado como «Idea de gestión del año» por la Harvard Business Review y ha sido destacado por numerosas publicaciones como el New York Times, el Washintong Post o la revista Time.

Susan David ofrece conferencias y asesoramiento en numerosas organizaciones de alto nivel como la ONU o el Foro Mundial Económico.

Para más información: susandavid.com

